

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



TESIS DOCTORAL

Los intangibles marca y reputación en la Corona española. Análisis de su evolución 1978-2015

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Ángeles García Molero

Directora

María José Canel

Madrid, 2017

© Ángeles García Molero, 2016

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual II

Programa Técnicas y Procesos en la Creación de Imágenes



TESIS DOCTORAL

**Los intangibles marca y reputación en la Corona española.
Análisis de su evolución 1978-2015.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Angeles García Molero

Directora

María José Canel

Madrid, 2015

A Iñigo mi único Rey y a mis tres Príncipes, a los que adoro.

A mis queridos padres y mi familia, donde siempre vuelvo.

Agradecimientos

Este trabajo es fruto de la curiosidad, de las ganas de aprender, de crecer. Después de 25 años de experiencia profesional esa inquietud me volvió a llevar a la Facultad de Ciencias de la Información donde siendo estudiante se me abrieron las puertas del mundo. El trabajo como periodista durante 10 años me dignificó, el trabajo de profesional de la comunicación me enriqueció y la vuelta a la “Facul” me llenó de ilusión.

Mi mayor agradecimiento es para la directora de esta tesis María José Canel, por su aliento, apoyo y cariño. Admiro su conocimiento, experiencia y capacidad de análisis. Ella también es presa de la curiosidad permanente y de la inquietud por el conocimiento como se puede comprobar en sus numerosos artículos y publicaciones.

Ha sido un trabajo solitario pero apasionante. Sin embargo, en este camino he encontrado el apoyo permanente e incondicional de mi querido Iñigo, un curioso empedernido del que siempre aprendo. Mis tres príncipes: Iñigo jr, Carlos y Guillermo por su cariño y compañía. Mi familia y amigos con continuas palabras de aliento y ánimo.

No me olvido tampoco de la ayuda desinteresada que he tenido de Juan Carlos Blanco, Paqui López y Salvador del Olmo.

Para todos mi gratitud y cariño.

INDICE

RESUMEN/ABSTRACT	13	
INTRODUCCIÓN	21	
BLOQUE 1- MARCO CONCEPTUAL, HISTÓRICO Y LEGAL		
CAPITULO I: LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN EL SECTOR PÚBLICO		
1.1 INTRODUCCIÓN	29	
1.2 LOS ACTIVOS INTANGIBLES REPUTACIÓN Y MARCA EN EL SECTOR PÚBLICO.....	33	
1.2.1 Consideraciones para trasladar el concepto reputación al sector público.....	33	
1.2.2 Los problemas de desconfianza en el sector público	39	
1.2.3 Reputación y marca	44	
1.2.4 Reputación mediática	47	
1.2.5 Gestión reputacional y públicos críticos para la organización	49	
1.2.6 Gestionar la reputación: hacia nuevos enfoques en la gestión de los servicios públicos	53	
1.2.7 Los efectos de la gestión reputacional.....	55	
1.2.8 Algunas consideraciones finales para la gestión reputacional en el sector público	58	
1.3 EL INTANGIBLE “RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA”		
1.3.1 La “responsabilidad social corporativa” en el sector privado	60	
1.3.2 La responsabilidad social corporativa en el sector público.....	64	
1.3 LA MEDICIÓN DE INTANGIBLES EN EL SECTOR PÚBLICO	65	
CAPÍTULO II: LA CORONA COMO SUJETO DE MARCA Y REPUTACION		70
2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LA MONARQUÍA ESPAÑOLA DEL SIGLO XXI.....	70	
2.1.1 Alfonso XIII (1886-1941)	72	
2.1.2 Don Juan (1913-1993)	73	
2.1.3 Juan Carlos I (1938-).....	77	
2.2. EL MARCO LEGAL DE LA MONARQUÍA EN ESPAÑA (1947-1978)		
2.2.1 La Monarquía en la Ley de Sucesión (1947): la Monarquía franquista	79	
2.2.2 La Monarquía en la Ley Orgánica del Estado (LOE) (1967): la Monarquía gobernante	80	
2.2.3 La Monarquía en la Ley para la Reforma Política (1977): la Monarquía reformista	84	
2.2.4 La Monarquía en la Constitución Española (1978): la Monarquía parlamentaria.....	91	

2.3 LA RELACIÓN DE LA MONARQUÍA CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

2.3.3 Marco legal	98
2.3.4 La percepción de la Monarquía por los periodistas	100
2.3.5 Los valores que la prensa atribuyó al Rey durante la Transición	102
2.3.6 La mitificación del Rey como agente de la democracia	104
2.3.7 La trastienda de la gestión del mito	106

2.4 LA EVOLUCIÓN DE LA CORONA ESPAÑOLA DESDE 1978

2.4.1 El Rey y el golpe de Estado. El carácter democrático de la Corona Española	108
2.4.2 La Monarquía como símbolo de la unidad y su carácter integrador	111
2.4.3 La Monarquía como árbitro y moderador. El apartidismo de la Corona española	112
2.4.4 El Rey y el exterior- Valor internacional	112

2.5 LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA CORONA

2.5.1 El concepto de institución pública	113
2.5.2 La Corona como organización pública	114
2.5.3 El Rey y Familia Real	114

2.6 CONTEXTO DE LOS CUATRO PERÍODOS OBJETO DE ESTUDIO

2.6.1 Primer período (1978-1981). La Transición democrática constitucional	117
2.6.2 Segundo período (1996-1999). La estabilidad monárquica	124
2.6.3 Tercer período (2008-2011). Crisis económica y de confianza. Caso Urdangarín	129
2.6.4 Cuarto período (2012-2015). Abdicación y Regeneración	134

CAPÍTULO III. LA INTANGIBILIDAD DE LA CORONA COMO INSTITUCIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN	142
-------------------------------	------------

3.2 LA INTANGIBILIDAD DE LAS MONARQUÍAS	143
--	------------

3.2.1 La intangibilidad de organizaciones públicas trasladable a la Corona española	144
3.2.2 La monarquía como una marca corporativa: planteamiento inicial	146
3.2.3 Las marcas patrimonio como constructo para analizar la intangibilidad de la Corona	150
3.2.4 Las marcas patrimonio y las marcas con patrimonio	151
3.2.5 La herencia y la marca	152
3.2.6 La herencia y la historia	152
3.2.7 El coeficiente de marca de la <i>heritage brand</i>	153
3.2.7.1 Historial	154
3.2.7.2 Longevidad	155
3.2.7.3 Valores sustanciales	155
3.2.7.4 Simbolismo	156
3.2.7.5 Historicismo	156
3.2.8 El carácter multi-generacional de las marcas patrimonio	157

3.2.9 El proceso de gestión de las <i>heritage brands</i>	160
3.3 LA CORONA COMO MARCA PATRIMONIO	161
3.3.1 Los elementos organizacionales de la Corona como <i>heritage brand</i>	166
3.3.1.1 Real (Royal)	167
3.3.1.2 Regia (Regal)	167
3.3.1.3 Relevante (Relevant).....	168
3.3.1.4 Receptiva (Responsive)	168
3.3.1.5 Respetada (Respected)	168
3.3.1.6 Regulada (Regulated)	169
3.3.2 La gestión de la marca Corona como <i>heritage brand</i>	170
3.3.3 Los principios de la gestión de las marcas patrimonio	171
3.3.3.1 La omnitemporalidad.....	171
3.3.3.2 La constancia	172
3.3.3.3 La herencia trigeneracional	173
3.3.3.4 La extensión del rol de las identidades	174
3.3.3.5 Constante utilidad multigeneracional	175
3.3.3.6 Constante tenacidad de gestión.....	176
3.3.3.7 La teoría de la sostenibilidad del patrimonio corporativo	176
3.3.4 Las dimensiones de la gestión de las marcas patrimonio	177
3.3.5 Síntesis: evaluación de la gestión de las marcas patrimonio	178

BLOQUE II ANALISIS EMPÍRICO

CAPITULO IV. LA INTANGIBILIDAD DE LA CORONA ESPAÑOLA

4.1 PUNTO DE PARTIDA	180
4.2 DISEÑO METODOLÓGICO.....	184
4.3 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	188
4.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	189
4.4.1 Sobre los discursos	191
4.4.2 Sobre los editoriales.....	192
4.5 EL COEFICIENTE DE MARCA DE LA CORONA ESPAÑOLA	192
4.5.1 Longevidad. El problema de la duración de la Corona española	192
4.5.2 Los valores sustanciales de la Corona española	194
4.5.3 Los valores contextuales de la Corona española	195
4.5.4 Los valores institucionales	197
4.5.4.1 El atributo REAL en la Corona española	197
4.5.4.2 El atributo REGIO en la Corona española	199

4.5.4.3 El atributo RELEVANTE en la Corona española	201
4.5.4.4 El atributo RECEPTIVA en la Corona española	201
4.5.4.5 El atributo RESPETADA en la Corona española	202
4.5.4.6 El atributo REGULADA en la Corona española	203
4.5.5 Simbolismo de la Corona española	204
4.5.5.1 La bandera	205
4.5.5.2 El escudo	206
4.5.5.3 El Himno	207
4.5.5.4 El lema	208
4.5.6 El historicismo	209
4.5.7 El historial	210
4.6 NOTAS DE CONTRASTE PARA DESCRIBIR LA ASPIRACIÓN REPUTACIONAL	216
4.6.1 Los valores aspiracionales según Casa Real	216
4.6.2 El riesgo reputacional en la abdicación y traspaso de la Corona, según Casa Real	218

CAPITULO V- PROMESA DE MARCA Y REPUTACIÓN MEDIÁTICA. RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

5.1 PERIODO (1978-1981). TRANSICIÓN CONSTITUCIONAL	227
5.1.1 Análisis de discursos	227
5.1.1.1 Los valores sustanciales entre 1978-1981	227
5.1.1.2 Los valores contextuales entre 1978-1981: la “reina Democracia”	232
5.1.1.3 Los valores institucionales entre 1978-1981	234
5.1.1.4 Síntesis conclusiva de discursos I Período	236
5.1.2 Análisis de editoriales (1978-1981)	236
5.1.2.1 Los valores sustanciales en la reputación mediática (1978-1981)	238
5.1.2.2 Los valores contextuales: la “reina Democracia” también en los editoriales	244
5.1.2.3 Los valores institucionales (1978-1981)	246
5.1.2.4 Contraste de la aspiración reputacional con el reconocimiento en prensa	249
5.2 II PERIODO (1996-1999). LA NORMALIZACIÓN DEMOCRÁTICA: LA ÉPOCA DULCE DE LA MONARQUÍA	251
5.2.1 Análisis de discursos (1996-1999)	251
5.2.1.1 Los valores sustanciales en los discursos (1996-1999)	251
5.2.1.2 Los valores contextuales: el continuado reinado de la democracia (1996-1999)	253
5.2.1.3 Los valores institucionales (1996-1999)	256
5.2.1.4 Síntesis conclusiva (1996-1999)	258
5.2.2 Análisis de editoriales II Período (1996-1999)	259
5.2.2.1 Los valores sustanciales en los editoriales (1996-1999)	259

5.2.2.2 Los valores contextuales (1996-1999): el Rey es la Democracia (1996-1999)	264
5.2.2.3 Los valores institucionales (1996-1999).....	270
5.2.3 Contraste de la aspiración reputacional con el reconocimiento en prensa	274
5.3 III PERIODO (2008-2011). CRISIS ECONÓMICA Y DE CONFIANZA	
5.3.1 Análisis de discursos (2008-2011)	276
5.3.1.1 Los valores sustanciales de los discursos del Rey durante la crisis económica y de confianza (2008-2011)	276
5.3.1.2 Los valores contextuales durante la crisis económica y de confianza (2008-2011).....	280
5.3.1.3 Los valores institucionales durante la crisis económica y de confianza (2008-2011)	284
5.3.1.4 Síntesis conclusiva (2008-2011)	286
5.3.2 Análisis de editoriales (2008-2011)	287
5.3.2.1 Los valores sustanciales en los editoriales (2008-2011)	288
5.3.2.2 Los valores contextuales: el monarca artífice del discurso de ejemplaridad.....	293
5.3.2.3 Los valores institucionales (2008-2011).....	299
5.3.3 Contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional (2008-2011)	304
5.4 IV PERIODO (2012-2015). ABDICACIÓN DEL REY JUAN CARLOS I Y PROCLAMACIÓN DE FELIPE VI. LA REGENERACIÓN.	
5.4.1 Análisis de discursos (2012-2015)	305
5.4.1.1 Los valores sustanciales de los discursos del Rey en la regeneración (2012-2015)	306
5.4.1.2 Los valores contextuales en los discursos del Rey en la regeneración (2012-2015).....	310
5.4.1.3 Los valores institucionales (2012-2015).....	316
5.4.1.4 Síntesis conclusiva (2012-2015)	319
5.4.2 Análisis de editoriales (2012-2015)	320
5.4.2.1 Los valores sustanciales en los editoriales en la regeneración (2012-2015)	320
5.4.2.2 Los valores contextuales: la “reina democracia” lleva de la mano a la regeneración	325
5.4.2.3 Los valores institucionales (2012-2015).....	338
5.4.3 Contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional (2012-2015)	347
5.5 DISCUSIÓN FINAL INTERPRETATIVA DE LOS RESULTADOS	353
5.5.1 Análisis de la evolución de la promesa de marca	354
5.5.2 Contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional	357
5.5.3. El valor de omnitemporalidad y consideraciones de futuro	362
CONCLUSIONES FINALES	365
BIBLIOGRAFÍA	385
ANEXOS	399

RESUMEN

Palabras clave: Intangibles, Reputación, Reputación mediática, Marca, Marca patrimonio, Corona, Rey Juan Carlos I, Rey Felipe VI

Desde su proclamación con la llegada de la democracia y la Constitución (1978), la Corona ha sido la institución más valorada en España hasta 2011. Este año la institución recibe el primer suspenso de su historia en el índice de confianza ciudadana del CIS, y se desencadenan una serie de sucesos (imputación del yerno e hija del Rey y accidente de éste en Botsuana) que acaban con la abdicación de Juan Carlos I en su hijo Felipe VI en junio de 2014, fecha a partir de la cual la organización comienza a recuperar apoyo.

Este trabajo explora este fenómeno analizando la gestión de la intangibilidad de la Corona española a lo largo de la democracia (1978-2015). Más específicamente evalúa la promesa de marca (expresada en el discurso del monarca) y el reconocimiento reputacional en la prensa con el fin de explicar las causas de su evolución y poder apuntar conclusiones operativas para su futuro.

El marco conceptual del trabajo es el de los estudios de bienes intangibles en el sector público. Concretamente traslada a éste las nociones de reputación (Fombrun, 1996; Fombrun y Van Riel, 1997; Fombrun, 2001; Scott, 2002; Ledingham, 2003; Villafañe, 2004; Barnett et al., 2006; Canel, 2014, entre otros), marca (Aaker, 1996; Alloza, 2002; Villafañe, 2003, 2004 y 2013; Carrillo et al., 2008; Smith, 2010; Villagra, 2010; Cerviño y Baena, 2012; Cerviño y Durán, 2012; Cerviño y Durán, 2013, entre otros) y reputación mediática (estudios de Deephouse, 2000) para configurar el contexto de partida. A la Corona, como institución del sector público que es, se le pueden aplicar estas nociones de intangibilidad: es posible registrar su comportamiento así como su aspiración reputacional; se puede recoger el reconocimiento, positivo o negativo, por parte de los diferentes públicos, y acumulado a lo largo del tiempo; y este reconocimiento lleva asociado un valor con unos efectos.

Tras la exploración de las herramientas conceptuales en el ámbito de bienes intangibles aplicables a la corona, este trabajo aplica a la española el único

desarrollo que hay en la literatura sobre la intangibilidad de las monarquías: la noción de institución/marca patrimonio (Balmer 2004, 2008, 2009; 2011^a, 2011b; Balmer et al., 2005, 2006; Greyser et al., 2006; Balmer y Burghausen, 2015^a y 2015b). El presupuesto básico de estos estudios es que una Corona es una institución con dimensión simbólica (cuenta con rasgos visuales –escudo- y verbales –lema- que la identifican) y patrimonial (edificios, palacios, joyas, etc.), y necesita de la comunicación para ganar valor intangible; pero la base de este valor lo ha de buscar en su historia, en su herencia, en su tradición. Es la Corona, por tanto, una *heritage brand* y, en consecuencia, se le pueden aplicar los criterios de gestión y evaluación de este tipo de organizaciones.

El trabajo identifica las singularidades que la Corona española tiene para su conceptualización como marca/institución patrimonio, y concluye que, en la generación de valor intangible, Casa Real española debe manejar su historia con cautela, pues la tradición de esta monarquía tiene sus puntos de ruptura. La gestión de intangibilidad está constreñida por el deficiente valor de una tradición que, además de no ser muy extensa en el tiempo, es negativa (una desigual trayectoria de la dinastía borbónica, un abuelo desterrado y un padre que nunca reinó) y tiene lastre en origen (el reinado de Juan Carlos I se inicia con ausencia tanto de legitimidad dinástica -no es hijo de rey- como también democrática -nace por ley franquista-). Se trata de una marca/institución patrimonio con frenado motor de valor. ¿Cómo ha logrado esta organización mantener elevada confianza pública –aún en contexto de crisis institucional generalizada- y transferir valor intangible en el cambio generacional de Juan Carlos I a Felipe VI?

Con apoyo en el cálculo del coeficiente de marca/institución patrimonio, de datos de opinión pública (encuestas del CIS) así como de una entrevista en profundidad con quien fue responsable de comunicación en la abdicación, este trabajo identifica en la Corona española los atributos propios de las instituciones patrimonio (sustanciales, contextuales e institucionales) para analizar la evolución, en el tiempo, de la promesa de marca (por año se analiza cualitativamente los tres discursos más paradigmáticos del Rey) y su reconocimiento reputacional mediático (se analiza cualitativamente los editoriales al respecto de los cuatro

diarios de mayor tirada) y comprobar si la Corona española ha sido capaz de gestionar adecuadamente su historia como valor. Se han escogido cuatro períodos que permitan contrastar la evolución en el tiempo (el comienzo y fin del reinado de Juan Carlos I) así como la bonanza y crisis: 1978-1981 (Transición democrática constitucional); 1996-1999 (Estabilidad monárquica); 2008-2011 (Crisis económica y de confianza. Caso Urdangarín) y 2012-2015 (Abdicación y Regeneración). Sobre los resultados se aplican los criterios de evaluación de intangibilidad de las marca/institución patrimonio.

El análisis demuestra que la Corona española ha mostrado *constancia y tenacidad* no sólo en el recurso a unos valores sustanciales relacionados con su función constitucional (garantía de unidad y árbitro y moderador del sistema) sino también en la fusión de esos valores sustanciales con los contextuales, haciendo de la Democracia el núcleo articulador de su mensaje. Demuestra también que la Corona ha logrado que su promesa de marca sea positivamente reconocida en los medios: la prensa en su editorialización hace suyo, proyecta e incluso amplifica el discurso del monarca. Reproduce a un Rey que se ha mostrado “agente de democracia”, hasta hacerlo equivalente al valor (el Rey es la Democracia) y, en consecuencia, garante de la estabilidad del sistema, como de todo lo que combate las amenazas a éste: en cumplimiento de sus funciones constitucionales el Rey será en la prensa también el garante del valor democrático de integridad con el que liderará el discurso de ejemplaridad.

Esta articulación exitosa del discurso explica el también el éxito de la estrategia del monarca de evitar apelaciones peligrosas de pasado y, con ello, de no hacer referencia al origen de su legitimidad dinástica. En definitiva, mediante un cauteloso manejo de la historia –se hace valor sólo de la historia reciente- se logra que la ausencia de legitimidad dinástica quede compensada por la legitimidad democrática.

El trabajo constata que la marca de la Corona española ha adquirido a lo largo de la democracia una *identidad de múltiple rol*: es garantía de unidad pero también de estabilidad, y con ello, de consenso, de liderazgo moral, y de atracción de valor

internacional. Lejos de ladearlo por considerarlo amortizado cuarenta años después de su establecimiento, la Corona española ha sabido adaptar el valor Democracia a las necesidades de los públicos de cada momento, sumando otras connotaciones que extienden el alcance de la figura del Rey: Juan Carlos I ha sido así capaz de acumular valor, de preservarlo, y de transferirlo a su hijo, “coronándole” como el rey de la renovación y regeneración. La gestión cauta del valor historia ha ganado *omnitemporalidad* para la tradición de la Corona española: ha permitido un relevo generacional y con él también regeneracional, haciendo que el nuevo monarca herede no sólo la legitimidad dinástica sino también la democrática, e iniciando así una cadena de valor.

Este trabajo constituye una novedad por cuanto estudia la intangibilidad de la Corona española, que hasta el momento ha sido fundamentalmente estudiada desde el punto de vista histórico, legal, constitucional, sociológico y político; es el primero que aplica la noción de marca/institución patrimonio contrastando la promesa de marca con el reconocimiento reputacional (los estudios de Balmer et al. se han centrado en la aspiración de la Corona sin aportar contrastes); proporciona herramientas de análisis de contraste aplicables a estas y otras marcas patrimonio; muestra qué hacer cuando el motor del valor de la marca (la historia) entraña problemas de partida; y, con apoyo en las conclusiones, identifica las amenazas y realiza recomendaciones para que la gestión de la intangibilidad de la Corona española preserve a futuro el valor de omnitemporalidad generacional iniciado por la primera generación.

ABSTRACT

***Keywords*:** Intangible assets, Reputation, Media reputation, Brand, Heritage brand, Crown, King Juan Carlos I, King Felipe VI

Since its proclamation with the advent of democracy and the Constitution (1978), the Crown had been the institution most highly esteemed until 2011. That was the year when it was given its first failing grade ever on Spain's Center for Sociological Research's citizen confidence rating, and a number of events (indictment of the King's daughter and son-in-law and the King's accident in

Botswana) unleashed, having culminated in King Juan Carlos I finally abdicating in favor of his son Felipe VI in June 2014, as of which point in time the organization commenced regaining support.

This study explores this phenomenon by analyzing the management of the Spanish Crown's intangibility throughout the era of democracy (1978-2015). More specifically, it assesses the brand promise (put forth in the monarch's discourse) and the brand reputation recognition in the press for the purpose of explaining the reasons behind its evolution and being able to pinpoint operative conclusions for the future thereof.

The conceptual framework of the study is that of the studies of intangible assets in the public sector. More specifically, by applying the concepts of "reputation" (Fombrun, 1996; Fombrun and Van Riel, 1997; Fombrun, 2001; Scott, 2002; Ledingham, 2003; Villafañe, 2004; Barnett et al., 2006; Canel, 2014, among others), "brand" (Aaker, 1996; Alloza, 2002; Villafañe, 2003, 2004 and 2013; Carrillo et al., 2008; Smith, 2010; Villagra, 2010; Cerviño and Baena, 2012; Cerviño and Durán, 2012; Cerviño and Durán, 2013, among others) and "media reputation" (Deephhouse studies, 2000) for setting the baseline context. These ideas of intangibility are applicable to the Crown as a public sector institution, it being possible to keep a record of the conduct and also of the reputational aspiration thereof and to compile the positive or negative recognition on the part of the different publics built up over the course of time, this recognition entailing an asset having some effects.

After first delving into the conceptual tools within the scope of intangible assets applicable to the Crown, this study makes applicable to the Spanish Crown the only topic expanded upon in the literature on the intangibility of monarchies: the heritage brand/institution concept (Balmer 2004, 2008, 2009; 2011^a, 2011^b; Balmer et al., 2005, 2006; Greyser et al., 2006; Balmer and Burghausen, 2015^a and 2015^b). The basic premise of these studies is that a Crown is an institution which has a symbolic dimension (having its own identifying traits which are both visual (coat-of-arms) and verbal (motto) and a material asset-related dimension

(buildings, palaces, jewels, et.) and needs communication in order to gain intangible value; but that it must seek the basis of this value in its history, its legacy and its tradition. The Crown is therefore a heritage brand to which the criteria for the management and assessment of this type of organizations are hence applicable.

This study identifies the singularities entailed in conceiving the Spanish Crown as a heritage brand/institution, coming to the conclusion that, in generating intangible value, Spain's Royal Family must deal carefully with its own past history, as this monarchy has had its failing points in the past. The process of managing intangibility is restricted by the deficient value of a tradition which, besides not being very long-lived over the course of time, is negative (the ups and downs of the Bourbon dynasty, an exiled grandfather and a father who never reigned) and had its burdens to bear from the very outset (the reign of Juan Carlos I commenced in absence of both dynastic legitimacy – he not being a king's son – and democratic legitimacy – being proclaimed by law under the Franco regime). This is a heritage brand/institution whose driving force behind its value had been put on hold. How has this organization managed to maintain a high degree of public confidence – even within the context of a widespread institutional crisis – and transfer intangible value in the generational changeover from Juan Carlos I to Felipe VI?

On the basis of the calculation of the heritage brand/institution factor, public opinion data (Spain's Institute for Sociological Research surveys) in addition to an in-depth interview with the person responsible for communications in the abdication, this study finds the Spanish Crown to be of the attributes inherent to heritage institutions (utilitarian, contextual and institutional) for analyzing the brand promise over the course of time (a qualitative analysis being made, for each year, of the King's three most paradigmatic discourses) and the media reputation recognition thereof (a qualitative analysis being made of the editorials published on the subject by the four largest-circulation daily newspapers) and ascertaining whether the Spanish Crown has been capable of appropriately managing its past history as value. Four time periods have been chosen, affording the possibility of drawing a comparison of the evolution over the course of time (the beginning and

end of the reign of Juan Carlos I) as well as the boom and crisis: 1978-1981 (transition to a constitutional democracy), 1996-1999 (stability of the monarchy); 2008-2011 (Economic crisis and crisis of confidence. Urdangarín case) and 2012-2015 (Abdication and Regeneration). The heritage brand/institution heritage brand/institution evaluation criteria are applied to the results.

The analysis reveals the Spanish Crown to have shown *perseverance* and *steadfastness* not only in taking recourse to some utilitarian values related to its constitutional function (guarantor of unity and arbitrator and moderator of the system) but also in merging those utilitarian values with the contextual ones, making Democracy the articulating core of its message. This analysis also reveals the Crown to have managed to have its brand promise positively recognized in the media: in its editorializing, the press endorsing, projecting and even amplifying the monarch's discourse. The analysis also reveals a King who has shown himself to be a "stakeholder in democracy", to the point of making him equivalent to the asset (the King = Democracy) and therefore a guarantor of the stability of the system as well as of all that which combats the threats thereto: in fulfilment of his constitutional duties, the King will also be, in the press, the guarantor of the democratic value of integrity with which he will spearhead the discourse of exemplariness.

This successful articulation of the discourse also explains the success of the monarch's strategy of avoiding awkward allusions to the past and thus not making reference to the origins of his dynastic legitimacy. In short, by means of carefully dealing with the past – not only does recent history take on value – but it is made possible for the absence of dynastic legitimacy to be offset by democratic legitimacy.

This study establishes that, over the course of the era of democracy, the brand of the Spanish Crown has taken on a *multiple-role identity*: being the guarantor of unity but also of stability and hence of consensus, moral leadership and attracting international value. Far from sidelining the value of Democracy, considering it to have been amortized forty years after having been established, the Spanish Crown

has known how to adapt it to the publics' needs at each point in time by adding other connotations further expanding the scope of the figure of the King: Juan Carlos I has been capable of building, preserving and handing over value to his son, "crowning him" as the king of the renewal and regeneration. The careful management of the past history asset has gained *omnitemporality* for the tradition of the Spanish Crown, having afforded the possibility of a generational and simultaneously regenerating change, allowing the new monarch to inherit not only dynastic legitimacy but also democratic legitimacy and thus initiating a value chain.

The new aspect of this study lies in its studying the intangibility of the Spanish Crown which had mainly been studied to date from a historic, legal, constitutional, sociological and political standpoint, this being the first study applying the heritage brand/institution concept by drawing a comparison between the brand promise and the reputational recognition (the studies of Balmer et al. having focused on the Crown's aspiration without making any comparisons), providing comparative analysis tools applicable to these and other heritage brands; showing what to do when the driving force behind the brand value (past history) entails problems from the very start; backed by the conclusions, identifying the threats and making recommendations so that the management of the Spanish Crown's intangibility with a view to the future will preserve the asset of generational omnitemporality begun by the first generation.

INTRODUCCIÓN

Cuando dejé el mundo del periodismo activo para pasar a ser una profesional de la comunicación dentro de una empresa empecé a convivir con un valor en el que, hasta entonces, apenas había reparado: la reputación. Es verdad que escribí artículos sobre las empresas más valoradas o las mejores compañías para trabajar durante mi etapa de periodista, pero fue cuando me incorporé a la estructura de una gran multinacional cuando empecé a descubrir el mundo de la gestión reputacional, la importancia de los valores, el peso de los públicos en las decisiones y, sobre todo, los beneficios que una buena reputación puede aportar a una organización. También, por contra, fui conociendo las amenazas y el daño que puede ocasionar una reputación negativa.

Durante este tiempo busqué espejos en los que mirar, ejemplos de reputación excelente, rankings y buenas prácticas. Una institución que siempre llamó mi atención en este sentido es la Corona. Siempre sentí curiosidad por saber cómo se gestionaba la comunicación en una organización con unos límites muy superiores a cualquier otra: su discurso está prácticamente intervenido por el Gobierno de turno, no concede entrevistas ni ruedas de prensa y no puede hacer publicidad.

Cuando empecé el trabajo, lo que sobre todo captó mi interés fue la pregunta de cómo, con todos los límites que esta organización tiene para la ejercer y gestionar su comunicación, había conseguido ser durante muchos años la institución más valorada en España. Era el año 2011 y mi idea inicial de explicar la alta valoración de la Corona española se vio impactada a los pocos meses por un hecho más que relevante para el estudio: estallido del Caso Nóos y del primer suspenso de la Corona en el barómetro del CIS. Este hito generó una perspectiva nueva de análisis en lo que parecían las primeras manchas en la aparentemente imaculada reputación de la Corona española.

Mi planteamiento temporal se acotaba a Juan Carlos I porque, entre otras cosas, no imaginaba que se pudiera producir una abdicación durante mis estudios

doctorales. Pero la secuencia de sucesos modificó mi objeto de estudio: estallido Caso Nóos y primer suspenso de la Corona en el índice de confianza, imputación de Iñaki Urdangarin y posteriormente de la Infanta Cristina, accidente del Rey en Botsuana y, por último, proceso de abdicación y proclamación de un nuevo Rey. Todos estos sucesos, si bien enriquecieron enormemente mi investigación, también me obligaron a modificar el diseño metodológico así como las preguntas de investigación.

Asumí el reto de investigar académicamente y en profundidad el fenómeno, animada por la originalidad del tema y asumiendo la responsabilidad de llegar a unos resultados que pudieran aportar algo. La Corona es una institución pública, y para poder adentrarme en la cuestión, necesitaba explorar el conocimiento desarrollado al respecto en el sector público. Me encontré que el interés por estudiar los activos intangibles en este sector es creciente entre los investigadores, después de años en los que el estudio de la intangibilidad ha estado muy enfocado en el sector privado. Me llamó especialmente la atención comprobar en la lectura de los pocos estudios que hay al respecto que, paradójicamente, la intangibilidad es muy predominante en el sector público, incluso quizá más que en el privado. La intangibilidad es su razón de ser por cuanto lo que hace es proveer un servicio público, algo que es objeto de análisis desde distintas perspectivas, como por ejemplo, los públicos a los que se dirige, la relación con estos, o la generación de (des)confianza que se produce así como el impacto en la gestión reputacional.

Entre los bienes intangibles, el de reputación y marca se han aplicado también tradicionalmente al estudio del sector privado. Sin embargo, son intangibles que tienen una enorme relevancia en los organismos e instituciones públicas y, sobre todo, en la que es objeto de estudio en el presente trabajo. La Corona es una institución pública con peculiaridades en términos de comunicación, como ya señalé, y también en su propio funcionamiento: no está sometida a las urnas y, por tanto, a un período de gestión limitados en el tiempo, el puesto del “líder” es hereditario, tiene un régimen constitucional específico, es el símbolo de la nación y tiene la alta misión de representar al país.

El objeto de estudio es, por lo tanto, el análisis de la evolución de dos bienes intangibles como son la marca y la reputación en la Corona española en un período temporal que incluye una abdicación en un nuevo monarca, algo casi inédito hasta la fecha en la literatura académica. Para explorarlo he tenido que sumergirme en distintas áreas de conocimiento, pues la cuestión objeto de estudio requería interdisciplinaridad. Así, las fuentes de este trabajo proceden de ámbitos diferentes aunque relacionados, como son la Comunicación Política, las Relaciones Públicas, la Comunicación Corporativa, la Comunicación Organizacional, la Ciencia Política y de la Administración Pública y el *Management*.

Para contextualizar la monarquía española desde el punto de vista social, económico e histórico he acudido a libros y artículos especializados en revistas españolas del ámbito político y a numerosa bibliografía en torno a la figura del Rey: su biografía, su papel político y su trayectoria. La Constitución y la legislación que regula esta institución también ha sido objeto de consulta para este trabajo.

Para la fundamentación conceptual básica me he servido de monografías y libros especializados en bienes intangibles en el sector privado y público, publicados tanto en España como el extranjero, escritos por autores paradigmáticos en este campo. La búsqueda de estudios y modelos de análisis me llevaron a revistas especializadas tan diferentes como *Journal of Intellectual Capital*, *Journal of Brand Management*, *Strategic Management Journal*, *Corporate Reputation Review*, *Public Opinion Quarterly*, *The Journal of Politics* o *The International Journal of Public Sector Management*.

Tengo que decir que la pista para dar con el único equipo de investigación que trabaja el tema de la intangibilidad en las coronas me la proporcionó la actual reina Letizia cuando todavía era Princesa de Asturias. En un interesante artículo de Jesús Rodríguez titulado *Todos los hombres del Rey* publicado en *El País* el 26 de febrero de 2012, el periodista menciona que la entonces Princesa de Asturias le recomendó leer el artículo “*Monarchies as corporate brands*” del profesor británico John Balmer, donde concluía que para una institución como la Corona no podía

perder ninguno de sus dos apoyos clave: el de los ciudadanos y el legislativo. Así llegué a la interesante obra producida por John Balmer y su equipo, quienes con diferentes análisis –aplicados a la monarquía británica y sueca- han llegado a la conclusión de que a la institución Corona se le puede aplicar el modelo de análisis de una marca patrimonio.

Su mayor aportación y en la que me apoyo para esta investigación es la asunción de que el valor intangible de una Corona, como marca patrimonio que es, radica en su capacidad de preservar la tradición. Por tanto, en la gestión de su marca, las monarquías necesitan hacer que su pasado les ayude a enfocar el presente así como a abordar el futuro: combinar adecuadamente los valores sustanciales con unos valores contextuales que les ponen en sintonía con los públicos. De manera que una buena gestión de la intangibilidad (más específicamente, lo que se refiere a la marca y reputación) de una Corona, se puede medir por la capacidad de combinar bien las dos dimensiones: hacerse consciente del valor del pasado y dar respuesta e inspirar con ello el presente y futuro.

En el caso de la Corona española esta tarea entraña dificultades singulares, dado que carece de legitimidad hereditaria (tradición histórica) en la que apoyarse, y por tanto, en su apelación al pasado ha de tener cuidado: la apelación a las raíces le pueden traer más perjuicio que beneficio. Cuál es la forma específica en que la Corona española, con semejantes condicionantes, puede gestionar su intangibilidad como institución-patrimonio constituye una tarea retante y ambiciosa.

La novedad con respecto al modelo de Balmer es que no me he limitado a aplicar el coeficiente de marca ni a identificar los valores esenciales, contextuales e institucionales. He querido ir más allá e intentar comprobar hasta qué punto se cumplía la promesa de marca de la institución. Para ello he contrastado la aspiración reputacional con la reputación mediática conseguida.

Por tanto, me propuse analizar la gestión de intangibilidad de la Corona española desde la democracia, evaluando la promesa de marca y el

reconocimiento reputacional en la prensa, con el fin de explicar las causas de su evolución y poder apuntar conclusiones operativas para su futuro.

El diseño metodológico incluye lo siguiente.

- Análisis conceptual. Por un lado, revisión de los conceptos activo intangible, reputación (incluida la reputación mediática) y marca y su aplicación al sector público. También incluye un repaso a otros valores intangibles como la Responsabilidad Social Corporativa y presento algunos modelos de medición de intangibles, si bien este contenido es a efectos puramente informativos. Por otro lado, revisión de la literatura sobre la intangibilidad de las Coronas y la marca patrimonio como modelo aplicado a ellas.
- Análisis del contexto de la Corona española. Este apartado incluye la clarificación de conceptos (Monarquía, Corona, Casa Real, Familia Real); la evolución histórica de la monarquía española (análisis en el tiempo de su establecimiento y su evolución); el marco legal de la monarquía española, con un recorrido por el marco normativo que la regula (Constitución, leyes, decretos) y, por último, un análisis contextual para identificar los rasgos sociales, culturales, económicos y políticos que los cuatro períodos objeto de estudio.
- Exploración de la aspiración reputacional de la Corona española a través del análisis de los discursos de los dos monarcas para identificar los atributos que quiere proyectar la institución; contraste de este análisis con la entrevista al que fue Director de Comunicación de la Casa Real, Javier Ayuso, durante el período más crítico de la reputación de la Casa Real (accidente de Botsuana) y la abdicación.
- Análisis de la reputación mediática mediante el análisis de contenido cualitativo de los editoriales de los principales medios para identificar los atributos presentes en la prensa. Este análisis contrasta la aspiración reputacional (la promesa de marca) con el reconocimiento que realizan los medios.

La metodología utilizada para este análisis se resume en el Cuadro 0.

Cuadro 0. Diseño metodológico		
ANÁLISIS CONCEPTUAL	Revisión de conceptos objeto de análisis	Bien intangible Reputación Marca Otros bienes intangibles
	Revisión de literatura sobre intangibilidad de las Coronas	Marca patrimonio aplicada a las coronas
ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA CORONA ESPAÑOLA	Clarificación de conceptos	Monarquía Corona Casa Real Familia Real
	Evolución histórica de la Monarquía española	Análisis en el tiempo del establecimiento de la monarquía y su evolución
	Marco legal de la monarquía española	Análisis del marco normativo (Constitución, leyes y decretos) de la Corona española
	Análisis contextual	Identificación de rasgos sociales, culturales, económicos y políticos de los cuatro períodos objeto de análisis
EXPLORACIÓN DE LA ASPIRACIÓN REPUTACIONAL	Análisis de discursos del Rey	Identificación de atributos
	Entrevista con Director de Comunicación de Casa Real	Exploración de atributos intencionados
ANÁLISIS DE LA REPUTACIÓN MEDIÁTICA	Análisis de contenido de prensa	Identificación de atributos presentes en la prensa. Contraste de la aspiración con el reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

La estructura del presente trabajo incluye dos bloques diferenciados, el primero conceptual y teórico, y el segundo de observación empírica.

El primer bloque incluye tres capítulos. El Capítulo I se centra en el análisis de los intangibles en el sector público y su comparativa con el sector privado. Con este punto de partida, paso a repasar la literatura en torno a la marca y reputación así como la gestión reputacional y los públicos críticos para la organización.

En el Capítulo II de este bloque se aborda la Corona como una organización pública sujeto de marca y reputación. Para ello, expongo el contexto histórico de la monarquía española en el siglo XXI desde la perspectiva del Rey Juan Carlos I y sus más inmediatos antepasados (Alfonso XIII y Don Juan), el marco legal desde la monarquía franquista a la parlamentaria, pasando por la gobernante y la reformista. La Monarquía y los medios también es objeto de este capítulo que se completa con una evolución de los valores fundamentales de la Corona española desde 1978. Por último, un repaso al contexto histórico, económico, social y político de los cuatro períodos analizados.

El Capítulo III recoge el análisis de la intangibilidad de la Corona española y la literatura sobre las monarquías como marca patrimonio, estudio de su coeficiente de marca y su proceso de gestión. Termina, en definitiva, termina con la elaboración del modelo de análisis que será aplicado en la observación empírica.

El segundo bloque, dedicado a la observación empírica, está compuesto por dos capítulos. Así, el Capítulo IV describe el contexto de la observación. En una primera parte incluye el diseño metodológico, preguntas de investigación y formulación de la hipótesis; en una segunda parte calcula el coeficiente de marca de la Corona española, con el fin de identificar las singularidades que presenta esta monarquía para la aplicación del constructo conceptual marca/institución patrimonio para la evaluación de la intangibilidad; y finalmente explora cómo la información obtenida por la entrevista en profundidad con Casa Real ayuda a contextualizar lo que pueda ser la evolución de la aspiración reputacional en el traspaso del reinado de Juan Carlos I a Felipe VI.

En el Capítulo V presento los resultados del análisis de la promesa de marca y de su reconocimiento en la reputación mediática, así como el contraste

entre ambos. Estos datos se han obtenido fruto de un análisis de contenido de discursos del monarca y de los editoriales a lo largo de la democracia. Se han seleccionado cuatro períodos: Transición constitucional (1978-1981); Estabilidad democrática (1996-1999); Crisis económica e institucional (2008-2011); Abdicación y regeneración (2012-2015). La exposición sigue un orden cronológico (se exponen los resultados por períodos). En cada período expongo primero los resultados de los discursos, a continuación de los editoriales y, por último el contraste. La última parte de este capítulo, es decir, después de exponer los resultados, realizo un análisis de la evolución en el tiempo y aplico los criterios de evaluación de la gestión de la marca y reputación que proporciona la literatura.

El sexto y último capítulo recoge las conclusiones. Creo que he llegado a darme respuesta a la pregunta que inicialmente me planteé. Es decir, hoy me explico mejor que antes por qué la Corona española ha gozado de tan alta confianza ciudadana. Pero tengo que decir también que en mi investigación me he encontrado con algunos resultados algo sorprendentes, que no esperaba, y que me llenan de nuevas preguntas sobre cuál pueda ser la mejor gestión de la Corona española a futuro. Termino mi trabajo tratando de aportar algunas recomendaciones al respecto que, en todo caso, no dejan de ser cuestiones abiertas a nuevos desarrollos de investigación, en los que espero poder seguir trabajando.

BLOQUE I- MARCO CONCEPTUAL, HISTÓRICO Y LEGAL

CAPITULO I. LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN SECTOR PÚBLICO

1.1 INTRODUCCIÓN

El valor intangible se ha convertido en un aspecto clave en la sociedad actual y su importancia ha crecido exponencialmente en los últimos años. La mayoría de las definiciones del término provienen del ámbito económico y empresarial. De hecho, la primera mención del término intangible aplicado a la empresa se produjo en 1896 y se atribuye a Lawrence R. Docksse, *Professor of Accounting* de la Universidad de Birmingham. Sin embargo, es a partir de los años noventa del siglo pasado, con el auge de la economía del conocimiento, cuando realmente empieza a tener relevancia. Desde entonces, su estudio y medición se ha convertido en una tarea clave en la gestión empresarial, especialmente en grandes organizaciones que dedican mucho tiempo y recursos a analizarlos y gestionarlos.

Aunque no existe acuerdo en una terminología común (Kristandl y Bontis, 2007) la mayoría de los autores coinciden en que los activos intangibles son “una fuente de posibles beneficios económicos futuros, que carecen de sustancia física y están controlados por una empresa como resultado de acontecimientos o transacciones pasadas” (Cañibano; García-Ayuso y Sánchez 1999 p. 27). Belkaoui, 1992 define el bien intangible como “activo que carece de sustancia física pero que resulta de derechos legales y contractuales y que posiblemente genere beneficios futuros” (recogido en Cañibano et al 1999 p. 27)

Stickney y Weil (1994) incluyen entre los activos intangibles de una empresa las investigaciones en innovación y desarrollo, las patentes, la publicidad y el marketing y el fondo de comercio. De acuerdo con Mortensen, Eustace y Lanoo (1997), la mayoría de los intangibles quedan sólo indirectamente reflejados por la mejora de la posición de la empresa que no puede explicarse con sus datos financieros. O como dice Brooking (1997), valor intangible es también el capital

intelectual, que es la diferencia entre el valor contable de una compañía y la cantidad de dinero que alguien estaría dispuesto a pagar por ella.

Para cualquier gestor del sector privado o público es conocida la importancia de los activos intangibles, incluso si éstos no aparecen reflejados en los estados financieros o informes internos. Identificar estos activos se ha convertido en una tarea clave para mejorar la toma de decisiones así como para demostrar el potencial de una entidad. Actualmente, las organizaciones están dejando de apoyarse en la producción y el producto para orientarse hacia “nuevos valores” no materializables a priori, y del todo fundamentales en el entorno del *management* del siglo XXI (Villafañe, 2004; Carrillo y Tato, 2004). Esta tendencia es mucho más acusada en organizaciones que comercializan servicios, que se adaptan mucho mejor a la filosofía de lo intangible.

Los expertos destacan una importante diferencia entre el estudio y análisis de los intangibles del sector privado y los del sector público (Luoma-aho, 2006), algo que no deja de ser sorprendente puesto que, según como lo entienden algunos autores, la intangibilidad está más relacionada con el sector público que con el privado (Cinca, Molinero y Queiroz, 2003; Bossi, Fuertes y Serrano, 2005).

Según recoge el artículo “Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público” (Bossi et al., 2005), la intangibilidad está más presente en el sector público que en el sector privado. En primer lugar, porque – según argumentan estos autores— frente a los objetivos cuantificables que predominan en las empresas, ligados a aumentar el valor de mercado de la empresa y la obtención de beneficios, los objetivos de las administraciones públicas son variados y, con frecuencia, no monetarios, aunque las organizaciones públicas traten de ofrecer la máxima calidad del servicio a los usuarios mediante una gestión excelente.

En segundo lugar, porque de entre los recursos productivos- recursos humanos, conocimiento, capital, materias primas y maquinaria- las administraciones públicas usan con mayor intensidad los dos primeros, que son los que están más relacionados con el concepto de valor intangible. Finalmente,

porque el producto final de las administraciones públicas son servicios, y éstos son, con frecuencia, intangibles.

Hay que tener en cuenta a la hora de analizar los intangibles en el sector público que existen diversidad de organismos de muy diferente naturaleza y tan dispares como universidades, ejército, policía, hospitales, aeropuertos o transportes. En este sentido, determinadas administraciones públicas son similares a empresas privadas del sector servicios e incluso a organizaciones sin ánimo de lucro.

A continuación expongo las reflexiones que considero más importantes que se deducen de la revisión que algunos autores han hecho sobre la comparación de los intangibles en el sector privado y en el sector público (Bossi et al., 2005):

1.- Mayor interés por los objetivos intangibles. Los objetivos de las entidades públicas dependen de cada administración pero son, por lo general, más intangibles que los del sector privado. Por ejemplo, velar por la seguridad, educar a los ciudadanos, impartir justicia, etc. En cambio en el sector privado la principal preocupación es poner los intangibles al servicio de conseguir una mayor rentabilidad y creación de valor para el accionista.

2.- Creciente intangibilidad de los recursos: mientras que los recursos básicos tradicionales utilizados por las empresas son principalmente tangibles (de los cuatro, los tres primeros -materias primas, máquinas y capital—son tangibles) la gestión de los recursos humanos y del conocimiento es un área creciente. Pues bien, puede afirmarse que muchas administraciones públicas tienen que gestionar adecuadamente el conocimiento, algo que está en auge con el desarrollo de la administración electrónica.

3.- Creciente utilización de los intangibles como herramienta de gestión interna. Tanto en el ámbito público como privado, no se duda de la utilidad que tienen los activos intangibles —como por ejemplo, el sentido de pertenencia a la organización— en la toma de decisiones de los gestores para la organización interna.

4.- Presentación externa y transparencia. La transparencia es un aspecto que afecta tanto a las entidades públicas como privadas. Estas tienen que rendir cuentas a sus accionistas mientras que las públicas deben dar cuenta y razón a los ciudadanos sobre la función pública. Además de datos sobre el cumplimiento de presupuestos, cada vez más deben informar sobre aspectos de funcionamiento interno, recursos humanos o sobre sus políticas de responsabilidad social y de medio ambiente.

5.- Menor estímulo para la adopción de nuevas técnicas de gestión. De acuerdo con Borins (2001) el sector público ha sido tradicionalmente reacio a la innovación, con una falta de estímulo que no favorece la adopción de nuevas tendencias de gestión. El sector público es lento en general a las innovaciones, y más a la hora de incorporar la medición y registro de activos intangibles. La razón de esta lentitud tiene que ver con su situación de monopolio y falta de competencia, que no es el mejor marco para estimular su desarrollo. En cualquier caso, el sector público afronta ahora retos en los que adopta como banderas la atención al público y la calidad de servicio, valores intangibles a los que me referiré a lo largo de las próximas páginas.

6.- Menor margen de maniobra para el gestor. Las entidades públicas están sometidas a un mayor control más rígido en la gestión que las entidades privadas. Con frecuencia los gerentes públicos se encuentran atados de pies y manos por las normas y procedimientos que deben seguir. Por ejemplo, es notoria la rigidez que tienen los sistemas de acceso y promoción en la función pública, algo que deja escapar buenos profesionales, también por razones salariales en muchos casos.

7.- La responsabilidad social y medioambiental. En el caso de las empresas públicas la responsabilidad social y medioambiental debe ser ineludible y debe formar parte de sus objetivos. La mayoría de las empresas privadas ven dicha responsabilidad como un gasto, aunque no pocas los consideran como activos intangibles que mejoran su imagen. Es frecuente que estas empresas informen de la repercusión de sus acciones sobre la sociedad y el medio ambiente en

documentos anexos a las cuentas anuales, véase Roberts (1992). En el caso de las entidades públicas la exigencia debe ser máxima. En nuestra opinión, este compromiso no debe considerarse meramente como algo que mejora la imagen de la entidad, sino que debe formar parte de sus objetivos.

En definitiva, las diferencias entre sector público y privado son claras en lo que se refiere a las condiciones en las que se gestionan los intangibles, algo que resulta paradójico si se tiene en cuenta la importancia capital que tienen estos en el sector público, tanto en sus objetivos, como en los servicios que proporcionan como en los recursos que utilizan.

1.2 LOS INTANGIBLES REPUTACIÓN Y MARCA EN EL SECTOR PÚBLICO

1.2.1 Introducción: consideraciones a tener en cuenta para trasladar el concepto reputación al sector público

“The purest treasure mortal times afford is spotless reputation that away, men are but gilded loam or painted clay”, Richard II, Shakespeare. (“En nuestra existencia la joya mayor es un nombre limpio. Si nos lo arrebatan, el hombre no es más que arcilla dorada”) (Traducción propia).

Antes de considerar qué significa trasladar el concepto “Reputación” al sector público entiendo necesario partir de los avances que se han hecho en el campo organizacional sobre la definición del mismo.

El *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*¹ recoge dos acepciones en su voz ‘Reputación’:

- “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo;
- prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.

Esta definición apunta la idea de que la reputación tiene que ver con la percepción, juicio o evaluación que otros realizan de algo o alguien.

¹Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición. Voz ‘Reputación’.

En el área de investigación de la comunicación corporativa no se cuenta todavía con una definición clara y estable del concepto. Como apunta Martín de Castro (citado en Rodríguez Carrasco, 2004), la reputación es un término multidimensional que evoluciona con el tiempo. Sin embargo, son muchos los autores que han proporcionado diferentes visiones acerca de su definición y alcance. Esta abundancia de literatura constata la importancia creciente que se le da a este intangible, hasta el punto de que Angel Alloza asegura que “estamos asistiendo a un cambio de paradigma, estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar economía de la reputación” (2012, p. 35).²

Fombrun y van Riel (1997, p. 5) lamentan la escasez de estudios de reputación corporativa: “Aunque la reputación corporativa es ubicua -dicen-, todavía está muy poco estudiada. Esto se debe, en parte, a que la reputación rara vez se nota hasta que se ve amenazada, y, en parte, a un problema de definición”. Quizás una de las barreras fundamentales para crear “una visión, una voz” común entre los investigadores –siguen apuntando estos autores— tiene que ver con la confusión de conceptos como identidad, imagen y reputación.

Se han sucedido diferentes estudios que apuntan dimensiones de interés a la hora de considerar el concepto “reputación”. En 1997, Fombrun y van Riel publican un libro en el que entienden que la reputación incluye la imagen y la identidad; son estos los componentes básicos de la reputación. Esta perspectiva integradora presenta la identidad como la percepción interna que los empleados y los directivos tienen de su empresa. Refieren la imagen a la percepción que los públicos externos tienen de esa empresa. Reputación es, por tanto, el resultado neto de la suma de esas percepciones. “Una reputación corporativa es una representación colectiva (...) Se evalúan la posición relativa de una empresa tanto a nivel interno con los empleados y externo con sus grupos de interés” (Fombrun y van Riel, 1997, p. 10). Para Bromley, la reputación de una organización es

simplemente la suma de historias sobre la organización contada por sus públicos (Bromley 1993).

El estudio de Barnett, Jermier y Lafferty (2006) investiga los cientos de citas del término reputación y las numerosas publicaciones y artículos que lo definen. Estos autores identifican tres núcleos de significado: reputación como un estado de conciencia, como una evaluación y como un activo (ver pp. 27-28). A continuación refiero sintéticamente lo aportado por estos autores y su conclusión.

- Estado de conciencia: engloba aquellas definiciones que entienden que la reputación hace referencia a la visión general que los *stakeholders* tienen de algo, pero no implica un juicio. El término más utilizado en este grupo de estudios es el de “percepción”. Así la reputación corporativa es definida como la suma de percepciones: percepciones latentes, netas, globales, representación perceptual y representaciones colectivas.
- Evaluación: incluye las referencias a la reputación corporativa como un juicio, una estimación, una evaluación, una calibración (los autores del estudio entienden que estos cuatro términos son sinónimos).
- Activo: se refiere a la reputación corporativa como un valor para una firma. Este grupo de estudios incluye referencias al término ‘reputación’ como un intangible.

Tras esta revisión, los autores proponen la siguiente definición de reputación: “Opinión colectiva de una corporación basada en la valoración financiera, social y de impacto medioambiental atribuida a la corporación a lo largo del tiempo” (Barnett et al., 2006, p. 34).

Según recoge Justo Villafañe en su libro *La buena reputación*, al repasar las diferentes aproximaciones teóricas existentes en torno al concepto de reputación se aprecian dos ideas constantes, que a su juicio provienen tanto del mundo académico como del de la consultoría: la primera, que la reputación es una consecuencia de una relación eficaz y comprometida de la organización con sus interlocutores o públicos; la segunda, que la reputación se identifica con un estadio

de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa (Villafañe, 2004). La reputación, entonces, está más relacionada con hechos que el concepto imagen, que se refiere a impresiones. Mantener una buena reputación requiere inversiones y es más importante para aquellas organizaciones con productos intangibles comparada con los que producen bienes tangibles. Una buena reputación crea un ambiente operativo favorable pero requiere un mantenimiento constante y demostraciones a través de buenas prácticas.

Según Gutiérrez-Rubí (2005) “la reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los *stakeholders*...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”. La homogeneidad de los valores intangibles, así como las relaciones entre ellos son esenciales para mantener la buena reputación.

Charles Fombrun (1996) relaciona la reputación con los públicos y es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, esa unión racional y emocional, entre la entidad y sus públicos. Fombrun y Van Riel (2003, p. 96) asocian la reputación a cinco atributos empresariales: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza.

A continuación trataré de profundizar en lo que significa para el valor de una marca la reputación y los cinco atributos que Fombrun asocia. Los escritos de Fombrun dejan claro, por una parte, que las compañías reputadas apoyan su buen nombre en las relaciones fuertes que logran establecer con todos sus públicos. Por otra, que cada compañía tiene un nivel de capital reputacional, y es lo que los contables llaman fondo de comercio y los profesionales del marketing llaman el valor de la marca. Este capital reputacional es un valor intangible, que es frágil, y a la vez es un activo que las compañías deben aprender a explotar de la misma forma que explotan sus bienes materiales. Por último, Fombrun insiste en que la reputación corporativa es la percepción que tiene la gente dentro y fuera de la organización, es decir, el capital reputacional es la suma de las percepciones que el conjunto de *stakeholders* tienen de una misma compañía (Fombrun, 2001).

La reputación es, por tanto, un capital frágil y su construcción requiere el largo plazo. Para conseguir una reputación duradera, consistente y resistente, Fombrun afirma que se requieren gestores que inviertan en la construcción de buenas relaciones de la organización con sus cuatro públicos básicos: empleados, accionistas, clientes y comunidades (con esto Fombrun se refiere a grupos ciudadanos y sociedad civil). Cuando se logran buenas relaciones, se logra una prima de precio en los productos, se reducen los costes de capital y recursos humanos, se incrementa la lealtad de los empleados, se logra una mayor flexibilidad en la toma de decisiones; y todo esto supone un buen colchón para los tiempos de crisis.

Un punto clave en el estudio de la reputación es el de cómo ésta se genera. Según Fombrun, la reputación se apoya en percepciones, en cómo te ven los demás. La reputación, entonces, es difícil de manejar, de controlar, pues se encuentra en la mente de los públicos; ésta no es dominio de los profesionales, aunque ellos (profesionales del marketing, publicistas, relaciones públicas, etc.) sepan cómo crear imágenes atractivas. El debate al que me acabo de referir apunta que las imágenes decaerán si no se crean sobre la base del producto, es decir, si no están ancladas en unas características concretas de lo que la compañía es y hace. Las compañías necesitan una reputación duradera y resistente a prueba de crisis y asaltos.

Lo que apunta Scott Meyer (2002) va un poco más allá en la consideración de la relación entre lo que la organización es y el cómo se percibe. Identifica la reputación con el reconocimiento del carácter de esa organización por parte de sus públicos. Por tanto, según este autor, la relación de una organización y sus públicos pasa por tres estadios progresivos de implicación: el primero, bastante débil aún, se produce a través de la imagen que la gente tiene de la organización, y su resultado es el conocimiento por parte del público de dicha organización. El segundo estadio es fruto de una percepción más honda y estructurada de la realidad corporativa, a partir de la cual los públicos construyen un sistema de creencias acerca de la empresa. Finalmente, la relación entre la organización y sus públicos culmina en una experiencia por parte de éstos basada en el

reconocimiento del carácter de esa organización. Así, Meyer integra en la reputación algunos aspectos como imagen, creencias o experiencias con respecto a una organización (2002). De manera que la reputación no es sólo una percepción, sino que se añade la experiencia que del producto, servicio o compañía tienen sus públicos.

Muy interesante es la perspectiva de Villafañe para quien la reputación es la expresión de la identidad de la organización y el reconocimiento de su comportamiento, teniendo su origen en la realidad de la organización y su historia, en la credibilidad del proyecto vigente (Villafañe, 2004). Para este autor, la reputación tiene un carácter estructural y duradero, se puede verificar empíricamente, genera valor como respuesta y se construye dentro de la propia organización.

Según Villafañe, y porque la reputación está relacionada con la idea de reconocimiento por parte de los públicos, necesita tres requisitos para que se produzca: dimensión axiológica, comportamiento corporativo y proactividad en la gestión. Plantea además seis variables de reputación corporativa: calidad de la oferta comercial, dimensión internacional, ética y responsabilidad social corporativa, innovación, reputación interna y resultados económico-financieros. En suma, mientras que para Fombrun la idea de reputación está más relacionada con la fama, para Villafañe lo está más con el prestigio, que adquiere una compañía cuando sus públicos reconocen su buen comportamiento.

Un rasgo más en la consideración del concepto reputación es la idea de relación. El valor reputacional de una organización hace relación a los diferentes *stakeholders*, y cada uno requiere un enfoque diferente y una relación diferente (Ledingham, 2003). Una relación es entendida como la suma de las opiniones, experiencias, expectativas, que pueden ser entendidas como una unidad, una reputación. En consecuencia, la idea de relación lleva a considerar que la reputación incluye diferentes aspectos de ésta, entre los que autores, como por ejemplo Fombrun (1996), destacan la credibilidad, la responsabilidad, la integridad y la seguridad/confianza como los más importantes.

Termino este epígrafe apuntando la definición que utilizaré sobre la reputación de una institución pública, para lo que me apoyo en los rasgos sugeridos por Canel (2014) en su trabajo sobre la reputación ideal del sector público: la reputación es el reconocimiento positivo o negativo por parte de los públicos del comportamiento de una organización, medida en términos relativos al resto de las organizaciones del sector (es competitiva y le hace diferencial), de forma agregada de los distintos *stakeholders* y acumulada a lo largo del tiempo (deriva de actuaciones pasadas).

1.2.2 Punto de partida para la gestión reputacional: los problemas de desconfianza en el sector público

Según las conclusiones de la investigación cualitativa realizada por el *Reputation Institute* en España entre la población general en 2005, la reputación, que según el planteamiento de este estudio engloba ética, prestigio, relaciones, expectativas de continuidad y calidad, genera confianza. En el entorno actual, y como consecuencia de la actual crisis económica mundial, una de los intangibles que gana más protagonismo y que tiene un impacto muy directo en la reputación es el de la confianza, un aspecto crítico en un momento en que el sector público se ve obligado a mostrar su legitimidad y utilidad (Cinca, Molinero, Queiroz 2003).

No existen definiciones fijas de confianza en un gobierno o en una institución pública (Lewis y Weigert, 1985, por citar sólo algunas fuentes). Según Sztompka (1999), se puede decir que hay confianza en una institución cuando ésta es percibida como regular, eficiente, fiable, representativa, equitativa, transparente y benevolente (citado en Bouckaert y Van de Walle, 2001, p. 4). Trasladando los valores que Grunig y Hon (1999) aplican a las organizaciones, se puede decir que la gente confía en un gobierno cuando lo percibe como íntegro (es decir, cuando cree que actúa con justicia) fiable (cumple sus promesas) y competente (capaz de hacer lo que promete).

La confianza tiene una dimensión temporal: hace relación al pasado y al futuro. La referencia al pasado tiene que ver con el juicio acumulativo de que la otra parte se comporta como espera. Aplicado a las organizaciones públicas, Bouckaert y

Van de Walle afirman que la confianza se construye y destruye en el tiempo, porque se confía en la organización que atesora un comportamiento consecuente con su pasado y que le hace, por tanto, previsible de cara al futuro; quien genera incertidumbre es porque no se sabe qué se puede esperar de él (Bouckaert y Van de Walle, 2001). Pero a su vez, la confianza siempre implica incertidumbre y riesgo (Coleman, 1990; Ruscio, 1996).

La gestión reputacional en el sector público tiene que operar sobre una situación compleja por cuanto la confianza de los públicos es muy baja. Diferentes autores han constatado la imagen negativa y de cinismo que los gobiernos tienen en la opinión pública (Cinca et al. 2003; Uslaner, 1999).

La imagen negativa se refiere principalmente a la integridad, al propósito y a la efectividad del gobierno y de sus miembros. Esas actitudes de desconfianza implican creencias de que las políticas gubernamentales y sus gestores son ineptos, corruptos y que están lejos de los intereses de los ciudadanos. Las consecuencias de estas percepciones, como afirma Berman, es la decepción ciudadana, la alineación y la falta de implicación (Berman, 1997).

Este mismo autor señala que los ciudadanos sienten esa desilusión y decepción cuando aparecen algunos de los siguientes aspectos:

- los ciudadanos creen que el gobierno no les ayuda y que usa su poder contra ellos;
- los ciudadanos no se sienten ligados a los asuntos del gobierno y sí ignorados o malentendidos por éste;
- los ciudadanos encuentran que las políticas y los servicios públicos son inefectivos e ineficientes.

En su análisis Berman afirma que iniciativas de privatizaciones pueden empeorar la imagen del gobierno, pues pueden sugerir que el gobierno es además incapaz. De hecho, dice, es cada vez más difícil para los ciudadanos entender cómo se pueden comprar billetes de avión, vacaciones o muebles mediante dos *clicks* ante un ordenador y, en cambio, tener que estar en una cola durante horas

para renovar el carné de conducir. Aún a pesar de los esfuerzos del gobierno para mejorar su actuación, lo que los ciudadanos están percibiendo es que cada vez tienen que pagar más impuestos, tasas y multas; tienden a infravalorar los resultados positivos porque consideran que son el correspondiente intercambio a un pago cada vez más alto (Berman, 1997).

¿Dónde está la causa de que un gobierno sea más fiable que otro? Tal y como señalé en un trabajo precedente (Canel y García Molero, 2012), qué sea la confianza varía por épocas, países, regímenes políticos, circunstancias, etc. Como ha sido suficientemente constatado, la confianza en un gobierno es multicausal y contingente (Citrin y Green, 1986); nunca es absoluta sino condicional y contextual (Bouckaert, Van de Walle, Maddens y Kampen, 2002). Las causas de la desconfianza pueden estar en la economía, en la situación social y cultural, en la polarización de los partidos, en los escándalos, o en la erosión de la autoridad institucional, o en una mezcla de todo (Nye, Zelikow y King, 1997).

Es un resultado de la investigación ampliamente comprobado que la identificación partidista juega un papel muy importante en la evaluación de una institución pública (Kernell, 1986; Ostrom y Simon, 1985; Gronke y Newman, 2003; Chanley y otros, 2000): una de las causas más importantes de la (des)confianza en el gobierno es la ideología que se profesa, que prejuicia las valoraciones. Los votantes tenderán a confiar en el líder y en la institución si son de su partido, ya sea buena o mala la gestión que se realice; y a desconfiar del líder rival. La ideología, por tanto, puede influir en el juicio que se haga sobre la confianza en el gobierno.

Pero la investigación también demuestra que la identificación partidista no es la única variable que explica la valoración de la institución, sino que compite con otras. Más allá de la identificación partidista, la institución y su líder pueden ganar más apoyo entre los propios y reducir el rechazo de los ajenos (Edwards III, 1983; Rose, 1991; Lanoue y Headrick, 1994).

En relación con la identificación partidista estarían otras características sociodemográficas como la edad, el nivel de educación y la renta, si bien es

preciso señalar que estas variables, aún cuando pueden arrojar elementos interesantes para los casos concretos, cada vez explican menos las valoraciones que se hacen de un gobierno (Chanley y otros, 2000, p. 241).

El debate sobre la caída de la confianza, tal y como refieren Bouckaert et al. (2002) estuvo inicialmente en si ésta significa desafección de los ciudadanos con el sistema o régimen político o si simplemente refleja la insatisfacción con los líderes políticos y su gestión.

Para dar respuesta a esta pregunta es útil la distinción que hace Easton entre el apoyo *genérico* (que es la confianza en el sistema, el régimen, las instituciones, etc.) y el apoyo *específico* (que es el apoyo a unas medidas concretas, y que se da cuando se está satisfecho con unos resultados de gestión) (Easton, 1965).

¿Hay relación entre el apoyo genérico y el específico? La literatura confirma a este respecto de nuevo el carácter multi-causal y contingente de la confianza. Algunos sugieren que la medición de la confianza se relaciona sólo con el apoyo específico, y que, por tanto, la caída de la confianza tiene consecuencias sólo de corto plazo (Citrin y Green 1986). Otros proporcionan evidencias de una conexión entre confianza política y algunas mediciones de apoyo genérico (ver por ejemplo Miller y Listhaug, 1990). Por tanto, una mejora en el desempeño (en la gestión) podría remediar los niveles bajos de confianza que una sociedad tiene en el sistema político. De manera que un apoyo específico continuado puede incrementar el apoyo genérico: el ciudadano satisfecho con lo que un gobierno hace estará también satisfecho con el régimen o sistema que le legitima para actuar. Y viceversa: el ciudadano satisfecho con el sistema está más abierto a las actuaciones de un gobierno concreto.

Pero errores continuados de la gestión del gobierno pueden producir falta de apoyo específico y, en el largo plazo, un malestar sobre el sistema que le dio la autoridad. Como resultado del descenso de los apoyos específicos descenderá también la confianza general, y habrá más desafección y distanciamiento (Bouckaert y Van de Walle, 2001).

¿Qué partes del gobierno son más importantes en la generación de confianza? Se puede decir que la actitud de confianza hacia el gobierno se refiere al gobierno en general. Pero porque el gobierno está compuesto en gran parte por instituciones gestionadas por personas, los sentimientos que el ciudadano tiene sobre el líder también influyen en la confianza en el gobierno como institución. Pero Citrin y Green (1986) afirman también aquí el carácter multi-causal y contingente de la confianza en el gobierno: unas veces se debe a la buena (o mala) gestión y otras a la popularidad de su líder. Así por ejemplo puede pasar que la gente confíe en el gobierno porque considera que éste gestiona bien, aunque no valora positivamente a su líder; o al revés, que la gente confíe en el gobierno porque confía en su líder, aunque no valore su gestión tan positivamente.

El carácter multi-causal de la (des)confianza ha sido estudiado por Chanley, Rudolph y Rahn (2000) que clasifican los factores causales que pueden influir en la confianza en un gobierno en económicos, socioculturales y políticos. Sobre los primeros, estos autores se apoyan en la investigación ampliamente contrastada de que los resultados económicos influyen en las valoraciones sobre el gobierno; y más específicamente, los indicadores económicos y la percepción que los ciudadanos tienen de éstos incrementan la (des)confianza. Cuando las cosas van bien se confía más (Citrin y Green 1986; Hetherington 1998). Entre los factores socioculturales, señalan el aumento del crimen o de la pobreza infantil como causas de desconfianza. Por último, entre los factores políticos, identifican las evaluaciones que los ciudadanos hacen de los políticos y las instituciones; de manera que, por ejemplo, un creciente número de escándalos políticos así como de su cobertura en prensa incrementa la desconfianza.

Los estudiosos concluyen, por último, que no hay atajos para recuperar una confianza perdida: se requiere un costoso trabajo de buena gestión, la consistencia ideológica, la integridad ética y una buena comunicación (ver, por ejemplo, las referencias al respecto en Canel, 2007).

1.2.3 Reputación y marca

Antes de definir el concepto de marca es importante distinguirlo de reputación. De acuerdo con el *Reputation Institute* (2007), la marca tiene que ver con el despliegue de identidad, símbolos y promesas que la organización desarrolla para diferenciarse, mientras que la reputación es un conjunto de percepciones en la mente de los grupos de interés, resultado de la interacción de los citados grupos con la realidad de la organización y su comunicación. Así, las organizaciones son dueñas de su marca, pero son los *stakeholders* quienes construyen su reputación. La reputación y la marca tienen elementos en común pero no representan exactamente lo mismo. Para Villafañe (2004) tanto la reputación como la marca están en manos de la empresa –sólo la imagen está más en los consumidores o clientes-; y esto es así porque, según esta concepción, la empresa es la que se genera la reputación con su comportamiento; mientras que para Fombrun (1996) la reputación está completamente en manos de los públicos. La marca supone una promesa y la reputación confirma que dicha promesa se ha cumplido.

Para Villafañe, marca y reputación están íntimamente ligadas en una visión moderna del “*corporate*” y habla también de “reputación de marca” como la expresión de coherencia entre la promesa y el comportamiento.

En el ámbito corporativo, la marca se considera como uno de los valores fundamentales de la organización. La marca se entiende como la expresión del compromiso de la empresa con sus públicos, desvinculada de la marca unida al producto (Carrillo, Castillo y Tato, 2008). Según estos autores, una organización con buena reputación obtendrá igualmente una marca reputada: coherente con la identidad de la organización, sólida y estable en el transcurso del tiempo y que satisface las expectativas de los públicos.

La marca en el nuevo entorno empresarial es más bien el resultado de transformar la identidad corporativa, concepto tradicional que se refiere a la esencia de la empresa, en un elemento estratégico como es la identidad de marca (Aaker, 1996). La marca cobra un nuevo sentido y se materializa en lo que se conoce como la “marca experiencia”, definida por Alloza (2002), como “el conjunto

de las experiencias positivas que el público tiene al relacionarse con la organización” y recogida por Carrillo et al 2008. Aúna la dimensión más fuerte de la empresa (la relacionada con su comportamiento) con la más formal, la imagen de marca. La marca así entendida se aproxima al concepto de reputación y se separa de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y unida al producto.

Un aspecto fundamental relacionado con la marca es lo que se conoce como “identidad de marca” que se construye cuando la identidad corporativa (esencia de una organización) se complementa con lo que los públicos piensan de ella (la imagen corporativa). La identidad de marca es la suma de la esencia de la organización, su comportamiento, su historia, su misión, visión y proyecto empresarial y el conjunto de estímulos recibidos por los públicos de ella. La identidad de marca es el núcleo y la base de la reputación.

La marca ha pasado de estar asociada a la oferta comercial –y concebida como un gasto necesario para vender más- hacia la marca entendida como un activo intangible que genera valor económico a las empresas (Villafañe, 2004). Es decir, la marca corporativa es hoy un instrumento generador de valor, un intangible en las organizaciones que expresa algo más que una imagen física o un producto; se evoluciona así hacia una nueva gestión de la marca integral y multidisciplinar para el fomento de la competitividad y de la innovación (Schultz y Hatch., 2006; Villagra, 2010; Cerviño y Baena, 2012; Cerviño y Durán, 2012; Cerviño y Durán, 2013). De manera que las marcas ya no son sólo señales diferenciadores de productos; son, también, corporaciones, personas, países.

Bajo este segundo planteamiento, Villafañe define la reputación como “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos” (Villafañe, 2004, pp. 31-32); es decir, la reputación es el reconocimiento que hacen los *stakeholders* del comportamiento de la organización. La marca contiene la promesa por la que la organización es identificada, una serie de compromisos explícitos, verificables y consecuentes que constituyan la base de su reputación

(Villafañe, 2013). Por tanto, la reputación se encarga de verificar, de comprobar el cumplimiento de la promesa de la marca y la credibilidad de la misma. La conceptualización que tengo de la marca y reputación para el presente trabajo está en esta línea.

Cuando la organización aglutina sus elementos identificadores permanentes, como son su historia, su proyecto y su cultura como elementos más dinámicos y más relacionados con la imagen –o la percepción que los públicos tienen de la organización- y la forma de comunicar la identidad, es cuando surge la marca en el nuevo sentido que le dan los autores Carrillo et al. (2008).

La aplicación del concepto marca al sector público está poco extendido y son escasos los autores que lo analizan y la literatura que se ocupa de ello. Smith (2010) trata de aplicar la marca y su gestión a la política aplicando la perspectiva de los consumidores a los partidos políticos.

La extensión del concepto de marketing a mercados sociales (Kotler y Levy, 1969) ha incrementado la diversidad de organizaciones donde se aplica el concepto de marca hasta abarcar instituciones como la iglesia, la policía o al universidades. De hecho, los principios de la marca se han aplicado en prácticamente todos los entornos donde de alguna manera existe una elección del consumidor (Keller, 2002). En este sentido, Smith (2010) se refiere a los partidos políticos como marcas que tienen que pelear y ser gestionadas adecuadamente para conseguir el refrendo de los ciudadanos.

Según Keller, (1993) un componente importante de la imagen de marca es la personalidad de esa marca. De acuerdo con este autor, las marcas son intangibles y representan el conocimiento sobre un objeto concreto que se mantiene en la memoria de los consumidores. Este autor toma la aportación de otros para decir que el conocimiento de una marca se basa en piezas individuales de información que se relacionan en la memoria formando redes asociativas complejas (Collins y Loftus, 1975; Wyer and Srull, 1989); y que la información se recuperará de la memoria cuando una de esas piezas sea estimulada en lo que se conoce como proceso de activación (de Groot, 1989). Así por ejemplo, este autor considera que

el ver a Tony Blair en televisión puede activar en la memoria otras asociaciones como el Partido Laboral, su mujer, o la guerra de Iraq.

La personalidad de una marca se define como el conjunto de características humanas asociadas a una marca (Aaker, 1997, p. 347). Desde la perspectiva del consumidor, la personalidad de un partido político es vista como una red asociativa de características humanas relativas a un partido, que se mantiene en la memoria y que es accesible cuando se estimula desde la memoria de un votante. Como referiré más abajo, la marca de la Corona española puede estar entonces relacionada con el conjunto de connotaciones que son activadas en la mente de un español cuando es expuesto a algo relacionado con ésta; pero como trataré en el capítulo III del presente trabajo, entre las distintas modalidades de marca hay una, la marca patrimonio, que es aplicable a las coronas para el análisis de su intangibilidad.

1.2.4 Reputación mediática

Otro de los conceptos a tratar para estudiar la reputación es el de “reputación mediática”, concepto propuesto por Deephouse. Este autor define la reputación mediática como “la evaluación general que reflejan los medios sobre una determinada empresa” (2000, p. 7). La reputación mediática es entonces un activo intangible y estratégico, por lo que una reputación mediática favorable tiene impacto en el rendimiento de una entidad.

Para proponer este concepto, Deephouse toma como punto de partida que la reputación es un intangible que pertenece a la propia organización, pero que es producto de las interacciones de la entidad con sus públicos y de la información que sobre ella reciben esos públicos a través de distintos canales, incluyendo la información especializada (Deephouse cita a diversos autores como Daellenbach, Sharma y Vredenburg 1998; Fombrun, 1996, Logsdon y Wartick, 1995).

Deephouse se apoya también en las conclusiones de diferentes investigadores (Ball-Rokeach & Cantor 1986; Gans, 1979, Shoemaker & Reese, 1991) que apuntan a que, por un lado, los medios recogen el conocimiento y las opiniones

del público sobre las organizaciones y, por otro, también influyen en ese conocimiento y opiniones.

De acuerdo con Fombrun y Shanley (1990, p. 240), “Los medios en sí mismos actúan no solo como vehículo para publicidad o como espejos que reflejan la realidad de las organizaciones, sino también como agentes activos que dan forma a la información a través de editoriales y artículos”. Todo esto lleva a Deephouse a concluir en la hipótesis de que la cobertura mediática influye en el conocimiento y la opinión se puede aplicar a la reputación, porque la cobertura mediática es un indicador razonable sobre las organizaciones durante los meses siguientes a la publicación de un dato.

La información recogida en los medios procede de muchas fuentes. Las notas de prensa son una de ellas como también la información que proporcionan de forma permanente los departamentos de prensa de las organizaciones (Shoemaker y Reese, 1991). Además los ciudadanos escriben cartas al director o las agencias de rating emiten opiniones sobre las empresas (Fombrun, 1996). Una tercera fuente son los propios periodistas (Shoemaker y Reese, 1991), que escriben tanto noticias y artículos usando diversas fuentes, como escribiendo columnas y editoriales sobre las organizaciones. Las noticias específicas que se publican están basadas, en primer lugar, en la importancia que los propios periodistas otorgan a un tema u organización, y en la discriminación positiva o negativa (Shoemaker, 1996; Shoemaker, Danielian y Brendlinger, 1992). Otros factores incluyen proximidad, interés humano, oportunidad o conflicto (Itule y Anderson, 1994; Shoemaker et al, 1992).

De acuerdo con Deephouse, si la reputación mediática es un activo, debería aportar valor a las organizaciones en al menos uno de estos tres puntos: permitir a la entidad rebajar costes, aumentar precios y/o crear barreras competitivas. La reputación mediática es un concepto colectivo que conecta la organización, los periodistas, las fuentes y los receptores de las noticias. La reputación mediática se desarrolla en el tiempo a través de un complejo proceso social que implica a la organización con sus públicos, una característica importante cuando hablamos de

reputación (Fombrun y Shanley, 1990). Según Barney (1991), la complejidad y naturaleza social de la reputación mediática implica que puede ser difícil de imitar.

Por último, Deephouse, afirma refiriéndose a los efectos que la reputación mediática puede también influenciar el conocimiento y las opiniones de otros públicos sobre esa organización. Concluye, por tanto, que una reputación mediática favorable incrementaría el rendimiento de la organización. En definitiva, el análisis empírico y teórico que este autor realiza indica que la reputación mediática es valorable, misteriosa –por cuanto es debida no siempre a claras causas-, insustituible y difícil de imitar (se apoya en distintas fuentes como Barney, 1991; cf. Chi, 1994; Conner, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993; Reed & DeFillippi, 1990), cuatro propiedades que son las de un recurso intangible. La reputación mediática es, en el presente trabajo, uno de los principales objetos de estudio, pues, como se expondrá en la parte empírica, se analizará la evolución que la reputación mediática de la Corona española en la prensa. Entendemos además que la reputación mediática de esta organización es una fuente importante de la (des)confianza que los públicos pueden tener en ella.

1.2.5 Gestión reputacional y públicos críticos para la organización

De acuerdo con Mahon y Wartick (2003) la reputación no solo se construye a lo largo del tiempo sino también a lo largo del tiempo en función de complejas interrelaciones e intercambios entre la organización y sus públicos en diferentes contextos. Esto sugiere que la reputación está basada en acciones históricas y en las memorias/percepciones de los públicos implicados con la organización en una situación dada a lo largo del tiempo. Por tanto, siguiendo a estos autores, se puede concluir que un sólido conocimiento del criterio con que los públicos evalúan la reputación ayudaría a la gestión de la misma. Pero se concluye también que, si la reputación se desarrolla en el tiempo y es consecuencia de una serie de complejas relaciones y acciones, la firma tiene aquí una fuente de peligro, algo que no siempre se reconoce. Esto es, los *stakeholders* desarrollan expectativas sobre cómo la organización debe comportarse en una situación dada. Esta expectativa reputacional genera beneficios y desafíos. Una reputación positiva,

basada en acciones positivamente valoradas en el pasado, puede considerarse un activo para la organización. Pero en un tema donde las acciones pasadas no fueron bien recibidas por los públicos, tiene consecuencias negativas, la expectativa reputacional puede servir para eliminar la voz de la organización en ese tema específico. Esto sugiere que la reputación con los públicos es probablemente el componente más importante de la gestión reputacional para una organización.

Campbell y Alexander (1997) aportaron algunas ideas sobre quiénes son los públicos críticos a los que una organización debe atender con mucho cuidado: proveedores, empleados, accionistas y clientes. Mahon y Wartick (2003) incluyen al gobierno, los medios, los grupos de interés público y el público en general. En primer lugar, porque estos públicos pueden interferir en las relaciones de la firma con los stakeholders mencionados previamente. Y en segundo, afirman estos autores, porque estos públicos tienen opiniones sobre la firma fuera del mercado de productos y servicios. Por último, el rol de los medios no debe ser subestimado.

Si la reputación se construye como consecuencia de las relaciones a lo largo del tiempo, para algunos públicos la reputación es claramente el resultado de sus experiencias directas (Gotsi y Wilson, 2001). Sin embargo, muchos públicos no tienen experiencias directas y, por tanto, obtienen información a través de otros *stakeholders*, como pueden ser los medios, el gobierno, los grupos de interés público y otros públicos; todos estos pueden llegar a tener una influencia notable.

Uno de los componentes importantes de la reputación es la credibilidad de la organización en sus interacciones, especialmente con aquellos públicos que la organización considera importantes. Herbig y Milewicz (1995, p. 26) definen la transacción creíble como “la comparación entre las intenciones y los pronunciamientos de la firma con sus competidores y su verdadero comportamiento o acción final”. Claramente la reputación está relacionada con la consistencia del comportamiento de una organización, consistencia que hace que el comportamiento sea también predecible.

Resulta evidente en la sociedad actual que ninguna organización puede funcionar sin la aprobación de aquellos que la rodean. Por eso, es interesante y oportuno analizar los públicos con los que se relaciona una organización porque serán clave para gestionar su reputación. El concepto de “público” se refiere a aquellos grupos o individuos sin los cuales el apoyo a una organización dejaría de existir, así como a aquellos que finalmente influyen o son influenciados por la organización (Carroll, 1993). Freeman (1984) define los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o está afectado por la consecución de los objetivos de la organización”.

Cada organización también crea públicos por sí misma, por cuanto las funciones que ejerce influyen y afectan a aquellos que le rodean.

En el sector público, la construcción de relaciones con los ciudadanos es un aspecto inherente a su propia actividad. Tanto los ciudadanos, como las empresas y las instituciones, tienen relaciones permanentes con la administración pública, con la que interactúan a menudo a través de los numerosos organismos y departamentos públicos en diferentes ámbitos.

En el ámbito corporativo y empresarial los principales públicos son clientes individuales (considerados como consumidores), proveedores, accionistas, competidores, empleados y reguladores (Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler 1994). Para Fombrum los diferentes públicos con los que construir esa reputación son cuatro: empleados, accionistas, clientes y comunidades (ciudadanos y sociedad civil).

Trasladado al sector público, la conceptualización de los *stakeholders* debe ser ligeramente diferente, puesto que no existen accionistas ni clientes como tal, sino ciudadanos considerados como usuarios del servicio, pacientes, contribuyentes, etc. Así podríamos decir que los públicos del sector público serían los propios empleados del organismo, los ciudadanos (que pueden ser usuarios o no de los servicios públicos), asociaciones ciudadanas y otras instituciones nacionales y/o internacionales. Se aplicaría también a la administración pública los proveedores y empresas privadas con las que la Administración Pública establece acuerdos o

convenios para determinados proyectos. El concepto “cliente” se está extendiendo cada vez más en el sector público para designar al ciudadano contribuyente de la Administración Pública. Es ya un debate asentado el de la transformación de la concepción del ciudadano como contribuyente/votante hacia una conceptualización más de cliente (Da Siva y Batista, 2007, p. 558; Skelley, 2008). Algunos autores insertan este planteamiento en el *stakeholder thinking* (Freeman 1984; Carroll, 1993; Näsi; 1995) y en el “*poly-contextual corporate legitimacy*” (Holmström, 2004). La idea es que las personas y grupos que rodean a una organización sean tenidos en consideración e involucrados en los procesos de la misma, en lugar de ser simplemente actores monitorizados y controlados, como situados al final de una cadena de la que se hacen menos receptores y destinatarios. Luoma-aho considera que se trata de una gran transformación el hecho de que en el sector público y en la administración cobren más protagonismo el apoyo y el diálogo con los ciudadanos que el control de éstos. Esta tendencia emerge en la medida en que la sociedad está moviéndose más hacia una “*economy support*” (economía de apoyo) en la que gana importancia la implicación de los públicos (Luoma-aho, 2008, p. 447).

Estas modificaciones tienen importantes consecuencias para la gestión de la comunicación en el sector público. Se afronta no sólo el reto de la atención al público y a la calidad de servicio (Borins, 2001); el reto de la intangibilidad es también el reto de la generación de conocimiento.

Tapscott y Agnew (1999) argumentan que mirar a los ciudadanos como contribuyentes en un entorno democrático representativo implica asumir que estos pueden jugar roles distintos y entrelazados en su relación con el gobierno: los ciudadanos como consumidores de servicios públicos y los ciudadanos en calidad de accionistas. Otra advertencia interesante en este sentido es la de Starks (1991), que afirma que los servicios públicos a menudo necesitan establecer una distinción entre el ciudadano como contribuyente y el ciudadano como usuario de servicios: ‘contribuyente’ y ‘usuario’ son términos sinónimos, y los intereses del ciudadano como contribuyente pueden diferir de los del ciudadano como usuario. En la misma línea Starling (1982) dice que un gobierno interactúa continuamente

con individuos diferentes, que además juegan diferentes roles según cuales sean sus también diferentes intereses contextuales.

Por tanto, la misma persona puede jugar diferentes roles dependiendo de dónde o en qué contexto actúa: como ciudadano que tienen unas necesidades o ideales particulares, como trabajador que defiende los intereses de sus negocios, como elector, o como líder que ejerce *lobby* ante las autoridades públicas.

Además de las categorías habituales de los grupos de interés a los que nos hemos referido, en el sector público, hay que tener en cuenta también a los sindicatos, grupos religiosos, militares, grupos de interés públicos, asociaciones comunitarias, etc. Trasladando la diferencia básica que Drucker (1994) y Kotler y Andreasen (1996) identifican entre organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas (las primeras, dicen, tienen que mantener más que las segundas relaciones vitales con una multitud de grupos), el sector público cuenta con un universo significativamente amplio y muy diversificado de interlocutores interesados que tiene que considerar de forma imparcial.

1.2.6 Gestionar la reputación: hacia nuevos enfoques en la gestión de los servicios públicos

Los estudiosos de la reputación en el sector público coinciden en afirmar que es posible desarrollar esfuerzos para construir una imagen pública más positiva y en que los gobiernos pueden utilizar diversas estrategias para conseguirlo.

Desarrollar buenas relaciones con el público ya no es un tema sólo de las estrategias de relaciones públicas, como tampoco construir la reputación de una organización es ya un mero aspecto de la venta de una buena imagen. La teoría reputacional en el ámbito corporativo ha evolucionado de tal manera que supera los clásicos y obsoletos conceptos de gestión de relaciones públicas. La construcción de una reputación corporativa se ha convertido en un asunto estratégico para las organizaciones y requiere una serie de cambios organizacionales. Algunos autores refieren, en concreto, que la construcción de la

reputación de un gobierno requiere una fuerte orientación al ciudadano, mejores logros en la gestión diaria y en las actividades operativas, más eficiente y efectiva comunicación con el público y un mayor énfasis en el reconocimiento de los logros (Kell, 1993; Davies, Chun, da Silva y Roper., 2003). Cada vez es más frecuente encontrar iniciativas públicas focalizadas en estrategias para mejorar las relaciones, utilizando nuevas tecnologías para proporcionar nueva información y comunicación.

Aunque los diferentes gobiernos de todo el mundo han abordado grandes programas de privatización de sectores, aún continúan financiando y proporcionando servicios básicos como la educación, la sanidad, la justicia, etc., servicios que tienen un peso importante en la sociedad. Para gestionar estas funciones sociales, la Administración Pública está desarrollando nuevas estrategias de gestión y marketing. En general, lo que intenta es que el sector público sea menos burocrático e incorpore técnicas de gestión propias del ámbito corporativo.

A continuación recojo las estrategias sugeridas por algunos autores con las que, en línea con estos nuevos enfoques de gestión pública, se puede construir la reputación de instituciones públicas.

Berman (1997) apunta las siguientes: mostrar que el gobierno usa su poder para ayudar a los ciudadanos en lugar de ser indiferentes o perjudicarles; incorporar clientes en el proceso de toma de decisiones; mejorar la satisfacción de los ciudadanos con una mejora del desempeño y una comunicación efectiva de esos logros.

Kell (1993) asegura que los principales elementos para construir una imagen más positiva son: obtener *feedback* de los ciudadanos, utilizar esta información para realizar mejoras, comunicar esos progresos al público y obtener de nuevo el *feedback* del público. Moore (2003) añade que la clave para la participación pública radica en la identificación de activos y capacidades no reconocidas por los ciudadanos, y conseguir los recursos para apoyarles en sus actividades. Además,

dice también, para recuperar su imagen pública, los gobiernos deberían promover el cambio de la actitud de sus empleados hacia los ciudadanos.

Hay ciertas tendencias universales en el sector público: las organizaciones se han diversificado y sus funciones han crecido, aunque los recursos en todas partes están siendo recortados. El intangible de los productos sólo puede medirse en el usuario final, cuyas necesidades y expectativas pueden variar. El usuario final es un sujeto cada vez más interesante para administraciones nacionales así como trasnacionales (como la Otan o la Unión Europea), y muchas organizaciones han creado guías y recomendaciones para sus comunicaciones con diferentes públicos.

Aunque se han publicado varias guías y recomendaciones para la gestión reputacional en el sector público, como ya he mencionado, existen pocas investigaciones relevantes. Una de ellas se basa en la legitimidad, visión que sólo es posible en democracia y ha sido denominada “*poly-contextual corporate legitimacy*” (Holmström, 2004) así como “*stakeholder thinking*” (Freeman, 1984; Carroll, 1993; Näsi, 1995). La idea es que varios individuos y grupos alrededor de la organización pública sean tenidos en consideración e involucrados en los procesos de la organización, en lugar de ser simplemente monitorizados y controlados. Este cambio, como ya he afirmado, se debe a una transformación del enfoque, una vez que en el sector público y en la administración cobran más protagonismo el apoyo y el diálogo que el control.

1.2.7. Los efectos de la gestión reputacional

Gestionar la reputación tiene consecuencias en las relaciones de las organizaciones públicas con sus públicos. Como afirma Alford (2002), una relación activa con el ciudadano implica una respuesta gubernamental a un amplio espectro de intercambio con los clientes; y como afirma Starling (1982), el desarrollo de una buena gestión de las relaciones con los clientes permite a los gobiernos responder a las demandas populares. Por tanto, y en consecuencia, se podría deducir que la mejora de las relaciones del gobierno con los clientes contribuye a fomentar una mejor respuesta de ese gobierno, lo cual puede

desembocar en una mejor reputación. Así, como ha constatado Alford (2002), los intentos y propuestas por tener un gobierno más cercano a sus públicos y por desarrollar capacidades organizativas para identificar mejor las opiniones, quejas, problemas, preferencias, necesidades, etc., puede ser abordado en términos de capacidad de respuesta del gobierno.

La buena gestión de las relaciones con los clientes es crucial para adecuar las acciones de gobierno a las demandas populares y poder promover las políticas públicas y la democracia participativa. El conocimiento de la opinión del público es un requisito fundamental para mejorar la respuesta del gobierno. Starling (1982) opina que estas respuestas pueden ser algo más que una reacción a las demandas populares; y puede ser también que el gobierno tome la iniciativa en la propuesta de una solución cuyo problema ha identificado previamente. Pues conocer las preferencias del público ayuda a los gobiernos a desarrollar los conocimientos técnicos para crear programas más efectivos. En sentido opuesto, y desde un punto de vista político, el precio de no atender estas demandas podría ser el fracaso electoral.

Ferlie, Ashburner, Fitzgerald y Pettigrew (1996) aseguran que el desarrollo que ha tenido el gobierno en las últimas décadas ha llevado consigo intentos de controlar el gasto público para reestructurar el sector público con el objetivo de que éste sea más eficaz y sensible a la opinión pública. Shine (2002) destaca este aspecto diciendo que los gobiernos, considerados como los mayores proveedores de servicios del mundo, son cada vez más conscientes de la necesidad de responder mejor a los clientes. A juicio de Whelan (1999), los gobiernos están intentando mejorar su capacidad de respuesta con el fin de combatir la crítica popular de que los departamentos públicos son burocráticos y lentos.

La gestión reputacional en el sector público tiene también un efecto por cuanto genera cambio. Alford (2002) sugiere entender el cambio en sentido amplio, como una manera de permitir una mejor comprensión de la respuesta del gobierno. Según él, en el sector público la cuestión de la capacidad de respuesta al cliente sólo tiene sentido si se revisa la noción que tenemos de “intercambio”. En el

contexto público, el intercambio no se restringe a una transacción económica, sino que tiene un sentido más amplio, pues incluye valores simbólicos, sociales y legales. A este respecto, los gobiernos necesitan responder a sus clientes promoviendo, por ejemplo, información, cumplimiento normativo, cooperación, etc. Alford añade también que esas diferentes formas de intercambio son además cruciales para la efectividad de un gobierno, y son consistentes con un modelo de relación activa con el ciudadano.

Krehbiel (1991) puntualiza que la información sobre las preferencias de los ciudadanos mejora la capacidad de respuesta de los gobiernos, permitiendo a los legisladores desarrollar la pericia necesaria para crear programas efectivos. Este aspecto es también destacado por Burstein (1998), quien argumenta que el conocimiento de la opinión del público tiene un fuerte impacto en la política pública y es un requisito fundamental para mejorar la capacidad de respuesta de un gobierno. Para Walsh (1995) los gobiernos pueden hacerse más sensibles no sólo por mecanismos basados en el cumplimiento de estándares aprobados públicamente, sino también dando al público más opciones de participación. Si respondiendo a las demandas sociales se puede incrementar significativamente la popularidad de un gobierno, entonces la mejora de la capacidad de respuesta del gobierno conduce a la mejor aceptación de las decisiones y acciones gubernamentales. Por mejor aceptación se entiende, dice Walsh, que la comunidad reconozca que las iniciativas de gobierno realmente cumplen con las expectativas del público. Consecuentemente, el desarrollo de esa capacidad puede contribuir a la construcción de una reputación positiva.

A pesar de que pocos informes se centran en la reputación de gobiernos, la afirmación de que “una buena reputación de gobierno puede traer una serie de beneficios a diferentes áreas de la sociedad” (Andreassen, 1994, p. 16) parece ser razonable. Por ejemplo, de acuerdo con Andreassen (1994), y desde una perspectiva económica, los gobiernos con buena reputación pueden mantener las empresas existentes y atraer nuevas, lo que puede dinamizar las ofertas de trabajo y minimizar el desempleo. Desde una perspectiva política, una buena reputación de los líderes, de los partidos y de otras instituciones políticas puede

combatir la visión negativa de que a los políticos sólo les interesa su propio beneficio, puede incrementar la confianza en las instituciones y estimular la participación pública en elecciones, encuestas, etc. Desde una perspectiva social, con organizaciones públicas reputadas, un mayor número de ciudadanos se sentiría más comprometido, no sólo con cuestiones de gestión pública, sino también en políticas y programas de aspectos sociales.

Termino la consideración de los efectos de la gestión reputacional refiriendo un estudio conducido por Andreassen (1994) sobre la localización de las empresas que constata que la reputación de los gobiernos es una fuerte causa de lealtad. Por *lealtad* se entiende aquí la permanencia de las empresas cuando creen que el gobierno lleva a cabo una política orientada a los negocios; cuando así sucede, las organizaciones que experimentan un crecimiento deciden mantener su ubicación en la región. Un importante hallazgo de este estudio es que un gobierno desarrolla relaciones más estrechas con las empresas de su región cuando les ofrece servicios de alta calidad; si además motiva que los clientes expresen sus opiniones, fomentará una fuerte correlación entre satisfacción y lealtad. Consecuentemente, como esas relaciones se desarrollan en el tiempo, los progresos, tanto en reputación como en satisfacción, generarán unos fuertes lazos de lealtad entre el gobierno y las empresas de la región que gobierna. El desarrollo de unos fuertes lazos de lealtad puede incrementar el número de compañías que deciden mantener su ubicación actual en la región, y además atraer compañías nuevas así como personas. Esta investigación proporciona una importante evidencia que conecta las prácticas focalizadas en clientes con una mejora de la reputación en un contexto de sector público. En el capítulo tercero del presente trabajo trataré de la aplicación de todo esto a la institución que nos ocupa, la Casa Real española.

1.2.8. Algunas consideraciones finales para la gestión reputacional en el sector público

Termino este epígrafe sobre el intangible “Reputación” haciendo algunas consideraciones finales a las que llego apoyándome en lo expuesto hasta aquí.

Primero, si los diferentes grupos de interés reciben continuamente opiniones de la organización que, todas juntas forman un ente invisible, un entorno de intangibles para la organización, definir la reputación del sector público requeriría investigaciones sobre el conjunto de *stakeholders*, distinguiendo los diferentes grados de implicación que hay en ellos.

Segundo, la reputación del sector público no se forma de la misma manera que la de las corporaciones privadas, ya que sus funciones, públicos y objetivos son diferentes. Cómo los grupos de interés interesados en y afectados por el sector público perciben que las organizaciones públicas tendrán influencia en su comportamiento; la reputación se convierte en un valor de verdadera importancia para este sector.

Tercero, el carácter público de las organizaciones marca unas exigencias específicas para el tipo de reputación. Luoma-aho (2007) argumenta que la reputación a la que deben aspirar los organismos públicos es la de neutralidad (más que la de excelencia), dado que una reputación neutra no requiere de muchos recursos para mantenerla y resulta mejor para asegurar la distancia crítica operativa y la imparcialidad necesaria que las organizaciones públicas deben mantener en un sistema democrático.

Como expondré más abajo, considero que esta propuesta de neutralidad es relevante para la Corona, por cuanto este rasgo puede tener importancia como atributo reputacional de una institución que representa a todos. Esta representación de todos y, por tanto, el ser igual para con todos, es uno de los argumentos de Luoma-aho, que afirma además que la ley que emana de los organismos públicos es vinculante y, por tanto, los públicos no tienen posibilidad de elección; la elección con la que pueden revocar la autoridad es la democrática, que es de largo plazo (el plazo de las legislaturas). En este sentido se ha encontrado que la reputación contribuye a la estabilidad de los organismos, rentabilidad, rendimiento o lealtad de los empleados (Bromley, 1993; Fombrun y van Riel, 2003). La importancia de la reputación es sólo recientemente entendida

por las organizaciones del sector público y todavía es un recurso infrautilizado (Luoma-aho, 2007).

Por último, señalo un aspecto que tiene pendiente el estudio de la reputación en el sector público. No todas las organizaciones públicas son iguales y sus diferencias pueden afectar a su reputación. Hasta la fecha, los organismos públicos han sido clasificados en función de quién recibe sus beneficios (Laing, 2003), el grado de contacto y los cargos por servicio (van der Hart, 1990), dependencia del ministerio matriz y tipo de relación (Jorgensen, Hansen, Antonsen y Melander, 1998) así como las actitudes de los ciudadanos y el nivel de confianza (Rothstein y Stolle, 2002). Todavía no se ha hecho una clasificación en función de la reputación, algo que ayudaría no sólo al estudio de la reputación en el sector público sino también a su gestión.

1.3. EL INTANGIBLE “RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA”

1.3.1. La “responsabilidad social corporativa” en el sector privado

La Comisión Europea define la responsabilidad social de las empresas (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001, p. 366).

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, la Responsabilidad social Corporativa “es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”. Se trata pues de hechos y realidades que residen en la organización y no de percepciones que residen en la mente de los *stakeholders*.

Conseguir una imagen positiva y estable que asegure una buena reputación depende de muchos y diversos parámetros, pero especialmente en los últimos años depende mucho de la Responsabilidad Social Corporativa que despliegue

esa organización. Se trata de un conjunto de responsabilidades esenciales que una organización en cuanto a “ser social” adquiere en el desarrollo de su actividad.

La incidencia económica de la responsabilidad social corporativa puede traducirse en efectos directos e indirectos. Son resultados positivos directos, por ejemplo, un mejor entorno de trabajo —la RSC puede generar un mayor compromiso de los trabajadores e incrementar su productividad—, o una utilización eficaz de los recursos naturales. Son efectos indirectos, por ejemplo, el aumento de la atención que los consumidores e inversores prestan a la empresa, lo que puede ampliar sus posibilidades en el mercado. Para considerar los efectos hay que tener en cuenta además el sentido contrario: la crítica de las prácticas comerciales desarrolladas por una empresa generan una opinión negativa (que afecta en consecuencia a sus activos como sus marcas o imagen), que podría ser aminorada con actividades de RSC.

En términos más específicos, el hecho de que una empresa sea incluida, por ejemplo, en un índice de valores éticos y catalogada así como responsable en el ámbito social, puede favorecer su cotización y aportarle beneficios financieros. De hecho, los índices sociales de los mercados bursátiles constituyen parámetros útiles para demostrar las repercusiones positivas sobre los resultados financieros de una selección de empresas basada en criterios sociales.

Es interesante el punto de vista de Luis Solano Fleta (1988, 1995, 1999) experto en el ámbito de las relaciones públicas y preocupado por el análisis de la RSC como una práctica integradora en la sociedad y no como una forma en que las empresas devuelve a la sociedad lo que recibe.

De acuerdo con García Guardia (2009), al igual que las personas desarrollamos responsabilidades con todos los grupos sociales que nos rodean y con nuestro entorno, las empresas también, por lo que deben justificar sus acciones ante una opinión pública mediante la proyección positiva de lo que son: su imagen. Esto significa que la responsabilidad social no es un añadido a la gestión corporativa sino que forma parte de la propia empresa por formar parte de la sociedad. La definición sería la siguiente: “RSC sería el conjunto de

obligaciones inherentes al propio desarrollo de la empresa en el desempeño de sus funciones sociales, la mayoría de las cuales, aún no están reconocidas por el ordenamiento jurídico, pero cuya fuerza vinculante procede de la íntima convicción por parte de los grupos sociales de que su incumplimiento constituye o puede constituir un grave atentado a la interpretación más adecuada de la norma de cultura y, todas ellas vinculadas de alguna forma a los grupos sociales (*stakeholders*) implicados en la marcha de la empresa” (Fleta 1998, 245).

James E. Grunig y Todd Hunt (1984) han diferenciado tres niveles dentro de la Responsabilidad Social:

1.- Nivel primario: las empresas tienen que proporcionar sus productos y servicios de forma ética y eficiente a la sociedad.

2.- Nivel secundario: las empresas que se preocupan por grupos sociales o públicos que, aunque están fuera de la organización, mantienen cierto grado de conexión con la empresa porque se ven directamente afectados por el desarrollo de la actividad económica de dicha empresa (igualdad, prevención de contaminación, etc.)

3.- Nivel terciario: empresas que contribuyen a solucionar problemas de carácter social que no tienen ningún tipo de conexión con la empresa (colaboración con causas sociales, con ONGs, becas y ayudas, etc.).

La conciencia de la necesidad de las organizaciones de implicarse socialmente forma ya parte de la tarea de organismos internacionales. El Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001, por ejemplo, hizo hincapié en la importancia de la responsabilidad social de las empresas: “La actuación pública también desempeña un papel fundamental a la hora de crear una mayor sensación de responsabilidad social colectiva y de establecer un marco por el que las empresas deban integrar consideraciones ambientales y sociales en sus actividades. (...) Debería animarse a las empresas a adoptar un enfoque proactivo en materia de desarrollo sostenible en sus operaciones, tanto dentro como fuera de la Unión Europea” (citado en Navarro y Hernández 2006). Este debate está también vinculado con la reflexión de la Comisión en el Libro Blanco sobre la gobernanza en la Unión Europea. La

responsabilidad social de las empresas tiene implicaciones importantes para todos los agentes económicos y sociales, así como para las autoridades públicas, que deben tener en cuenta las prácticas socialmente responsables de las empresas en su propia acción.

En julio de 2001 la Comisión publicó el Libro Verde titulado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” mediante el cual se procedió a una amplia consulta a organizaciones patronales, empresas y otras asociaciones e instituciones. La consulta realizada permitió conocer la existencia de un amplio consenso sobre la importancia de la RSE en las actividades de las empresas europeas, declarándose éstas últimas conocedoras de sus potenciales efectos tanto directos como indirectos.

Asimismo se consideró imprescindible la integración de los principios de la RSE en el resto de políticas de la UE, especialmente en la política de empleo y de asuntos sociales, la política de empresa, la política medioambiental, la política de los consumidores, la política de contratación pública - compradores públicos, la política exterior, comercial y de cooperación al desarrollo, la política de administraciones públicas.

La transparencia es un componente esencial del debate sobre la responsabilidad social de las empresas puesto que contribuye a mejorar sus prácticas y su comportamiento, al tiempo que permite tanto a las propias empresas como a las terceras partes cuantificar los resultados obtenidos. Por consiguiente, gestionar la RSE pasa por establecer parámetros de referencia que permitan medir y comparar los resultados de las empresas en el ámbito social y medioambiental a fin de garantizar la transparencia y facilitar una evaluación comparativa real y creíble.

Diversas organizaciones elaboran normas para la rendición de cuentas, la presentación de informes y la auditoría en materia social. Hay iniciativas internacionales importantes como la norma Responsabilidad Social 8000 y la *Global Reporting Initiative*, que se centran en la internacionalización de las normas sociales, la información pública, y la elaboración de informes sociales

1.3.2. La responsabilidad social corporativa en el sector público

La traslación del intangible RSC al sector público es un fenómeno de reciente pero creciente desarrollo, con el consecuente debate sobre cuál es el grado de implicación que las administraciones públicas deben tener en este empeño.

Según lo expuesto por Navarro y Hernández (p. 206) cabría diferenciar dos tipos de actuaciones desde la Administración Pública: un primer tipo de actuación tiene una función reguladora de ordenación en torno a la RSC, y un segundo tipo de actuación tiene la función de servir de ejemplo, modelo o referencia mediante la aplicación directa de los principios de RSC a sus propias prácticas, lo que se conoce como Responsabilidad Social Institucional (RSI).

A continuación referiré cada una de estas dos funciones, tras describir cuál es la formulación que adopta la RSC en documentos e informes emitidos por organismos públicos.

La Comisión Europea propuso en 2002 la integración de la RSE en todas las políticas de la UE, entre ellas en las políticas de gestión de las administraciones públicas. En su propuesta entendía que las administraciones públicas, incluida la propia Comisión, deben integrar los principios de responsabilidad social en sus propios sistemas de gestión así como en las relaciones con sus interlocutores. Esto significaba un enfoque más integrado y sistemático de la gestión de las cuestiones sociales y medioambientales en su propia administración. Manifestaba además la intención de integrar de forma decidida las prioridades sociales y medioambientales en su gestión (inclusive en sus procedimientos de contratación pública), así como de evaluar sus resultados sociales y medioambientales.

Posteriormente la Comisión ha invitado a las administraciones públicas a nivel nacional, regional y local, a que examinen también sus prácticas con vistas a la integración de consideraciones de tipo social y medioambiental.

En España se publicó en marzo de 2003 el primer informe sobre Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas elaborado por la Fundación Ecología y Desarrollo, encargado y editado por la Fundación

Alternativas. Se trata de un documento dirigido a analizar el papel de los poderes públicos en la promoción de la responsabilidad social corporativa en el ámbito empresarial.

Precisamente el debate sobre la RSC en el sector público se ha ido centrando más en la función que han de desempeñar los poderes públicos para la promoción acciones socialmente responsables en las empresas. Buena parte de los gobiernos de las economías avanzadas han adoptado políticas formales de difusión de la cultura corporativa de la RSC, entendiendo que ésta puede favorecer las ventajas competitivas de las empresas en determinados mercados, encauzar sus actividades en países emergentes o en vías de desarrollo, o dar acceso a algunos segmentos del mercado de capitales. Un buen ejemplo de esto es el Reino Unido, donde en el mes de marzo del año 2000 el Primer Ministro británico, Tony Blair, creó un ministerio específico para la gestión de la RSC, el *Minister for Corporate Social Responsibility*.

En definitiva, las prácticas de RSC y RSI tendrán como recompensa una mejora en la reputación de las empresas. La noción de sostenibilidad puede concebirse como un ciclo cuya dinámica se va reforzando con el tiempo. Las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son generalmente innovaciones e iniciativas a largo plazo, tratando de sustituir la búsqueda de la tradicional eficiencia (corto plazo) por la de la ecoeficiencia (largo plazo y globalidad). De ahí la importancia del papel que el sector público tiene no sólo en la difusión de estas políticas, sino en la aplicación de las mismas a sus propias estructuras administrativas y productivas.

1.4 LA MEDICIÓN DE INTANGIBLES EN EL SECTOR PÚBLICO

En contraste con el interés demostrado por el sector privado en el diseño de modelos sobre activos intangibles, obtención de indicadores, las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su medición y registro. Y ello a pesar de su indudable interés, pues la intangibilidad está incluso más presente en el sector público que en las empresas privadas.

De acuerdo con Bossi et al 2001 hay varias razones de esta diferencia:

En primer lugar, porque frente a los objetivos cuantificables que predominan en las empresas privadas, que están ligados con el aumento del valor de mercado de la empresa y la obtención de beneficios, los objetivos de las administraciones públicas son variados y, con frecuencia, no tienen carácter monetario. Se podría decir, por tanto, que no hay en éste una necesidad imperiosa de cuantificar.

En segundo lugar, porque de entre los recursos productivos –tales como recursos humanos, conocimiento, capital, materias primas y maquinaria- los que con mayor intensidad utilizan las administraciones públicas son los dos primeros, que son, precisamente, los intangibles.

Finalmente, porque el producto final de las administraciones públicas son servicios y éstos son, en esencia, intangibles.

La identificación y valoración de estos activos en el sector público está presente incluso en el documento 16 de la Asociación Española de Administración de Empresas, AECA (1997), sobre “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”. El documento incluye indicadores que miden conceptos intangibles, como por ejemplo el “grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios públicos” o la “comparación en el tiempo de la calidad del servicio y percepción de los usuario”.

Las presiones económicas y el aumento de las expectativas de los ciudadanos han llevado a las organizaciones del sector público a medir su reputación. Aunque el concepto de reputación es universal, el contenido o significado del término está limitado culturalmente. De hecho, como he expuesto, la reputación es un concepto basado en las evaluaciones y percepciones de los grupos de interés y no mide la realidad como tal, aunque se asocia al comportamiento de los públicos.

Entre los estudios que se han hecho para medir intangibles en el sector público cabe destacar el de Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Roos. (1999) que es sobre Capital Intangible así como los instrumentos para medir y gestionar los activos intangibles ofrecen; otro es de Sveiby (2000) quien establece cuatro categorías:

1.- Método de capitalización de mercado (MCM)

2.- Método de rentabilidad sobre activos (ROA)

3.- Métodos directos de capital intelectual (DIC)

4.- Métodos de cuadros de mando (SC)

Los métodos MCM calculan el valor de los intangibles como la diferencia entre el valor de mercado de la compañía y el valor de los títulos de los accionistas. Los métodos basados en ROA comparan la rentabilidad sobre activos de una firma con el resto de su sector. Los métodos DIC calculan el valor de los activos intangibles, identificando varios componentes y valorándolos (por ejemplo, una encuesta para valorar cuatro componentes del Capital Intangible: los activos de mercado, el capital humano, la propiedad intelectual o la infraestructura).

Estos tres primeros métodos se centran en valoraciones económicas y, por ello, no se pueden aplicar al sector público. Conceptos contables como margen de operaciones, capital circulante o apuntes comerciales no tienen sentido en el sector público o tienen un diferente significado.

Para idear métodos de evaluación en el sector público hay que dar con indicadores de activos intangibles que revelen su importancia en la consecución de los objetivos de la institución pública específica. El modelo debe resaltar cómo esos activos intangibles son usados para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, mostrar su importancia en el logro de la gestión excelente y reflejar el compromiso de la institución con el progreso social y medioambiental. Por ello, considero que los modelos de Capital Intangible más apropiados para instituciones públicas son los basados en cuadros de mando. El cuadro de mando intenta identificar los diversos componentes de los activos intangibles por medio de indicadores.

Aunque el llamado “cuadro de mando integral” (Kaplan y Norton, 1992) ha sido propuesto como un modelo de Capital Intangible, ésta se describe mejor como una herramienta de gestión estratégica que genera mediciones sobre los indicadores de activos intangibles.

Business Navigator es otro modelo frecuente de cuadro de mando (Edvinsson y Malone, 1997) y se centra en el valor de mercado de la firma, obtenido tras la suma de su capital financiero e intelectual. Se asume que el capital intelectual está formado por el capital humano y el estructural. El capital estructural, a su vez, se divide en capital de clientes y capital organizacional. Edvinsson y Stenfelt (1999) aplican este modelo al sector público e introducen el concepto de “Capital intelectual nacional” como fuente de riqueza.

Sveiby (1997) propuso otro modelo de cuadro de mando, el llamado “monitor de activos intangibles” (seguimiento de activos intangibles), y los clasifica en tres categorías:

- indicadores de estructura externa
- indicadores de estructura interna
- indicadores de competencia

En cada una de estas categorías se miden cuatro aspectos de la creación de valor: crecimiento, innovación, eficiencia y estabilidad. Un intento de consolidar la variedad de componentes del capital intelectual en un simple índice es el Roos’s (1996) UC-Index. Este índice trata de sintetizar aspectos de estrategia, finanzas, valor añadido en la gestión. Sugiere que es necesario crear un índice a nivel de país.

Además de tener objetivos diferentes, existen otras diferencias de los componentes del Capital Intangible entre sector público y privado. Por ejemplo, en el sector público no se puede registrar los típicos indicadores como el “porcentaje de clientes perdidos”. Aquí tampoco hay nombres comerciales, aunque la imagen es importante. Además, el capital humano y organizacional tienen sus peculiaridades en el sector público: los funcionarios públicos tienen su propia cultura. Por último, quiero señalar que la necesidad de transparencia en la gestión es central en el sector público, por lo que se hace necesario elaborar indicadores que la evalúen.

El modelo de Brooking (1996) parte también del valor de mercado de la empresa, que explica con la suma de los activos tangibles y el capital intelectual, que se compone de activos de mercado, humanos, de propiedad intelectual y de infraestructura.

Un problema común que presentan los modelos actuales de Capital Intangible para su aplicación inmediata en el sector público es que ponen énfasis en explicar la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros. En el sector público, no tiene sentido obtener el valor de mercado de un ayuntamiento o de la Policía Nacional. Un modelo de gestión integral para el sector público que incluya indicadores de activos intangibles debe servir para revelar cómo los activos intangibles pueden utilizarse para mejorar la calidad de servicio a los ciudadanos y alcanzar la excelencia en la gestión así como reflejar el compromiso social y medioambiental de la entidad.

CAPÍTULO II. LA CORONA COMO SUJETO DE MARCA Y REPUTACIÓN

Antes de comenzar a analizar los intangibles y su gestión en la Corona Española, considero imprescindible realizar una contextualización histórica de la Monarquía actual española. Para ello, he acotado el período de contexto al siglo XX y XXI por considerar que este período es clave para analizar cómo se ha llegado al momento actual. El contexto histórico nos permitirá, además, extraer algunos de los activos intangibles más importantes de la institución puesto que la Corona tal y como la conocemos hoy en día es producto de su historia. Además, he realizado un repaso al marco legal que ha fundamentado y legitimado la institución durante el período. No se trata, pues, de un texto de investigación histórica sino una reconstrucción del período desde el punto de vista del impacto y evolución de la Monarquía.

En este capítulo, hago foco en el período de Monarquía constitucional además, se hace especial hincapié en los valores que se han ido asociando a la Corona durante el período de Monarquía constitucional en el que nos encontramos. Asimismo, considero importante contextualizar los tres períodos de estudio desde el punto de vista social y económico

2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LA MONARQUÍA ESPAÑOLA DEL SIGLO XXI

La Monarquía ha demostrado su capacidad de permanencia y de enraizamiento social en España durante siglos. Una de las familias con más tradición en nuestra historia ha sido la familia Borbón, procedente de Francia, que desde 1700 ha “conducido” los destinos del Estado español con sólo dos breves interrupciones en 1808 y 1868 y una más larga de 1936 hasta 1975, periodo caracterizado por la dictadura del general Franco.

En el siglo XIX y comienzos del XX, la Monarquía demostró la adaptación de la institución a las transformaciones políticas y sociales y alcanzó un cierto peso

político recogido en la mayor parte de las constituciones de la época. El siglo XX comenzó con la Restauración, un período construido a partir del regreso al trono de la dinastía borbónica y de la aprobación de la Constitución de 1876, texto que sobrevivió sin grandes cambios hasta 1923. El 13 de septiembre de 1923 el Capitán General de Cataluña, Miguel Primo de Rivera se subleva contra el Gobierno y da un golpe de Estado con el apoyo de la mayoría de las unidades militares.

A esta situación se une una grave crisis del sistema monárquico que no acaba de encajar en un siglo XX, marcado por la revolución industrial acelerada, un papel no reconocido a la burguesía, tensiones nacionalistas y unos partidos políticos tradicionales incapaces de afrontar un régimen democrático pleno.

Tras la crisis económica de 1927, acentuada en 1929, la violenta represión de obreros e intelectuales y la falta de sintonía entre la burguesía y la dictadura son factores que contribuyen a que la Monarquía fuera considerada cómplice, lo que propició la unión de toda la oposición en agosto de 1930 en el llamado Pacto de San Sebastián. Tras las elecciones municipales de 1931, el 14 de abril se proclama la Segunda República, dando así fin a la restauración borbónica en España. La Segunda República española se proclama el 14 de abril de 1931, después de la salida del país del Rey Alfonso XIII, a la vista de los adversos resultados obtenidos por las candidaturas monárquicas en las principales capitales de provincia, en las elecciones municipales, así como a la constatación de la falta de apoyo popular tanto de los estamentos políticos y sociales como de las fuerzas armadas o del orden público.

Durante la Guerra Civil (1936-1939), muchos monárquicos apoyaron al General Franco creyendo que devolvería la Corona al Rey. Pero no fue así y sólo en sus últimos años dispuso que, únicamente tras su muerte, habría de nuevo un Rey. Y así, tras un intervalo de cuarenta y tres años, en 1975, se restauró la Monarquía en España en la persona del Rey Juan Carlos I.

2.1.1 Alfonso XIII (1886-1941)

Según la biografía de la Biblioteca Cervantes, Alfonso XIII nació el 17 de mayo de 1886 en el Palacio Real de Madrid. Como hijo póstumo de Alfonso XII y María Cristina de Habsburgo-Lorena, su reinado empezó desde su nacimiento; por ello, su madre ejerció como regente hasta 1902. En 1906 se casó con Victoria Eugenia Julia Ena de Battenberg, con la que tuvo seis hijos: Alfonso, Jaime, Beatriz, Cristina, Juan, al que nombró sucesor de los derechos dinásticos, y Gonzalo. Desde joven, Alfonso fue educado en la doctrina católica y liberal para ser Rey y soldado. En el contexto del alejamiento entre la España oficial y la España real, los intentos de regenerar España tras el desastre de 1898 y la constitución de 1876, el Rey intervenía en asuntos políticos. Además, tuvo que afrontar diversos problemas como las guerras de Marruecos, el movimiento obrero y el nacionalismo vasco y catalán. El inicio del reinado coincidió con un cambio generacional en los partidos dinásticos: el conservador Cánovas fue sustituido por Antonio Maura y el liberal Sagasta por José Canalejas.

La neutralidad de España durante la I Guerra Mundial abrió mercados y favoreció el crecimiento económico y la agitación social. La crisis de 1917 junto al nacionalismo catalán, el sindicalismo militar y las huelgas revolucionarias aumentó la descomposición del régimen político que influyó en el fracaso en 1918 de un gobierno nacional formado por miembros de los dos principales partidos. El reajuste económico posterior a la Guerra Mundial, los fracasos militares en Marruecos, las revueltas sociales y los problemas regionales aumentaron las dificultades internas y la debilidad de los gobiernos, que fueron incapaces de afrontar la situación.

El golpe militar de Miguel Primo de Rivera de 1923 fue la solución de fuerza que intentaba solucionar la crisis, con la aprobación del Rey. En un principio, la dictadura fue bien recibida: en 1925 el desembarco de Alhucemas terminó con la guerra de Marruecos; se restableció el orden social y se produjo un desarrollo de las obras públicas. En cambio tras el fracaso de la experiencia primorriverista, el Rey intentó en 1930 restaurar el orden constitucional, pero los partidos

republicanos, socialistas y el nacionalismo se unieron contra la Monarquía. La victoria electoral de los socialistas y republicanos en las elecciones municipales del 12 de abril de 1931 hizo que el monarca abandonara el país, en un intento de evitar una lucha civil, momentáneamente evitada con la proclamación de la II República, el 14 de abril de 1931. Vivió diez años en el exilio hasta que murió el 28 de febrero de 1941. Una semana antes, el 15 de enero, había abdicado en su hijo y heredero, Don Juan. Para la exposición del contexto histórico de la Monarquía que es objeto del presente estudio, considero de interés terminar este epígrafe con el siguiente dato. Paul Preston en Juan Carlos, El Rey de un pueblo General Franco nunca se interesó por el monarca durante su agonía. En el lecho de Alfonso XIII, don Juan le hizo la solemne promesa de que se ocuparía de que fuera enterrado en el Panteón de Reyes de El Escorial, algo que no se haría mientras vivió Franco. Los restos de Alfonso XIII permanecieron en Roma hasta que, en 1981, bien entrado el reinado de su nieto, se trasladaran a El Escorial (Preston, 2012).

2.1.2 Don Juan (1913-1993)

La vida de Don Juan de Borbón y Battenberg constituye uno de los elementos clave para entender el origen y significado de la Monarquía que es objeto del presente estudio. Fue hijo del Rey Alfonso XIII y de su esposa, Doña María Victoria de Battenberg, hija a su vez de la reina Victoria de Inglaterra. La realeza le venía, pues, por ambas ramas de los padres. La gran crisis general del primer cuarto del siglo XX y la instauración de la II República, entre otras cosas, hicieron que toda la Familia Real saliese exiliada de España en 1931, primero, para Francia y, después para Italia, donde definitivamente se asentara. Diez años después, en 1941, Alfonso XIII, gravemente enfermo, se vería obligado a abdicar en sus hijos los derechos de sucesión a la Corona de España. Pero la imposibilidad, por distintas razones, de que los hijos mayores, Alfonso y Jaime, pudieran ser los herederos del trono, hizo de Don Juan el heredero de los derechos dinásticos, ya en tiempos de dictadura franquista.

Don Juan había nacido en junio de 1913 en San Ildefonso de La Granja y moriría en Pamplona en abril de 1993. Pero en sus ochenta años de vida nunca

fue Rey. Solo conde de Barcelona, titular de los derechos dinásticos de la Corona de España y “pretendiente” al trono español desde febrero de 1941 (a la muerte de su padre) hasta mayo de 1977 (tras su renuncia a la jefatura de la Casa de Borbón a favor de su hijo).

La vida de Don Juan es un elenco, se podría decir, de desdichas. Nació cuando la España de la Restauración afrontaba los primeros problemas graves de estabilidad política e integración socioeconómica bajo fórmulas liberal-parlamentarias; desplegó su juventud al amparo de una dictadura militar auspiciada por su padre, y cuyo fracaso político arrastraría en su caída al propio trono; desde la proclamación de la Segunda República en 1931, se convirtió con 18 años en un exiliado real que habitaría sucesivamente en Gran Bretaña, Francia, Italia, Suiza y Portugal durante el resto de su vida, con breves visitas a España hasta su regreso definitivo en 1982. Y durante ese largo exilio su trayectoria vital fue afectada por los grandes traumas que aquejaron a su país: una república democrática conflictiva entre 1931 y 1936; una cruenta guerra civil internacionalizada entre 1936 y 1939; y una larga dictadura que institucionalizó la victoria del bando liderado por el general Franco desde 1939 y hasta 1975.

La relación de Don Juan con Franco fue de lucha continua por el poder, aunque como dice Paul Preston, el general tenía prácticamente todos los triunfos en la mano (p.28). El enfrentamiento entre ambos fue palpable, como también constante el cruce de acusaciones por carta (ver por ejemplo los datos que recoge Urbano, 2011 o Preston 2004). Un buen ejemplo es la carta que el 12 de mayo de 1942 le remitió Franco a Don Juan en la que dejaba bien clara su postura sobre la restauración monárquica. El General negaba la idea de que hubiera en España apoyo para una restauración, y reiteraba su rechazo a todo lo relacionado con la Monarquía constitucional, que, decía la carta, había caído en 1931. Vinculando la grandeza de la España imperial al fascismo vigente, Franco declaraba que la única Monarquía permisible era una autoritaria de índole similar a la que él asociaba con Isabel la Católica. Dejaba así claro que no habría restauración en el futuro próximo y no lo habría en modo alguno si el aspirante no expresaba su

compromiso con el partido único de España, FET y de las JONS (Sainz Rodríguez, 1982 pp.351-353 citado por Preston 2004 p.32).

Francisco Franco Bahamonde fue el adversario latente de Don Juan; de ahí el interés de considerar la vida de éste como precedente del estudio de la reputación del actual Monarca. Como relata Pilar Urbano, las primeras relaciones entre ambos personajes ya dejaban apreciar la muy distinta situación vital de cada uno. Mientras Franco ascendía durante la Guerra Civil los escalones que habrían de llevarle a la condición de supremo dictador vitalicio de España, el tercer hijo de un Rey exiliado trataba inútilmente de combatir entre sus filas. La negativa de Franco a aceptar su presencia fue argumentada como una preocupación por su seguridad. Pero era también interesada: convertido en el caudillo de un régimen de poder personal, Franco quería “fundar” un “Estado Nuevo” y no “restaurar” una Monarquía ligada al “liberalismo caduco”. Así se lo había dicho al propio Alfonso XIII en 1937 al afirmar que “la nueva Monarquía tendría que ser muy distinta de la que cayó el 14 de abril de 1931” y sería la culminación de “un camino cuya meta presentimos pero que por lo lejana no vislumbramos todavía”. Y, mientras tanto, su Jefatura del Estado carecería de limitación temporal.

Entre 1941, tras la conversión de Don Juan en titular de los derechos sucesorios, y hasta 1948, tras la primera entrevista personal con Franco a bordo del yate Azor en la costa cantábrica, con el caudillo atravesaron diversas coyunturas presididas todas por la progresiva confrontación. Moradiellos considera que a pesar de que Franco había aconsejado a don Juan que perseverara en la espera pasiva de su padre para la restauración monárquica en España, el pretendiente intentó forzar la situación en varios momentos con el pretexto de que el régimen de “interinidad” no ofrecía estabilidad institucional y de que su política exterior proalemana durante la primera fase de la guerra le hacía incompatible con el nuevo orden mundial tras la derrota del Eje (2013 artículo en El País, Cuarta página). Pero ni siquiera la declaración de “ruptura” con el régimen que hizo expresa en el manifiesto de Lausana en 1945 hizo mella en la actitud franquista. Este manifiesto era un alegato constitucional, democrático, parlamentario y liberar promulgado por don Juan, que provocó su distanciamiento irremediable de

Franco. Según Burns, con este manifiesto y “sin caer en la cuenta había tirado por la borda sus propias posibilidades de ser Rey y le entregó la sucesión a Don Juan Carlos” (2007 p.107-108).

Tres años después, en 1948, el Caudillo y Don Juan tuvieron un encuentro a bordo del Azor durante el cual Franco expresó su inmenso interés en que el Príncipe Juan Carlos, que entonces tenía 10 años, terminara sus estudios en España (Preston, 2004 p.63). Para Franco la operación era excelente: la presencia del príncipe-niño en España le permitiría dar una imagen monárquica al régimen y prologar su función “como regente” hasta que fuera mayor. En realidad, según Urbiola (2012) lo que pretendía era legitimar su posición y dar a los aliados la impresión de que las cosas estaban cambiando en España. Don Juan se negó inicialmente pero finalmente accedió y el Príncipe Juan Carlos fue trasladado a España para continuar con su educación. Veinte años después, en el verano de 1968, Franco unilateralmente nombraría a Juan Carlos “sucesor a título de Rey” nombramiento ratificado por las Cortes el 22 de julio de 1969. Pero Don Juan no cedería de inmediato sus derechos dinásticos. Esperaría casi otros diez años más, fallecido ya el General y formalmente convocadas las primeras elecciones generales tras cuarenta años de régimen autoritario, en junio de 1977. Cedía los derechos dinásticos pero, eso sí, a alguien que ya era Rey. La ceremonia de cesión, no exenta de gran intensidad emocional, forma parte de los archivos audiovisuales que documentan la historia reciente de España y que, probablemente, haya constituido uno de los factores que han influido en la imagen que los españoles se han hecho del presente monarca.

Don Juan recibiría de su hijo, el Rey, reconocimientos en la última etapa de su vida. En 1978 fue nombrado Almirante Honorario de la Armada, y en 1988 el Gobierno le otorgó el título honorífico de Capitán General de la Armada.

Pero un cáncer de laringe, que se le había detectado en 1980 en el Memorial Hospital de Nueva York, sería lo que años después, a los 89 años de edad, le llevaría a la muerte el 1 de abril de 1993 en la Clínica Universitaria de Pamplona. Su hijo y el Gobierno de España fueron explícitos: fue enterrado en el

panteón de Reyes del monasterio de El Escorial, después de haber recibido los honores fúnebres propios de la dignidad de Rey y reconocimiento unánime de la sociedad.

Como síntesis final previa al siguiente epígrafe, podríamos decir que el precedente de la Monarquía objeto del presente trabajo es una importante paradoja. Tanto el abuelo como el padre de Juan Carlos fueron exiliados, pero por motivos bien diferentes e incluso opuestos: el primero, por respaldar una dictadura, y el segundo, por oponerse a otra. El primero, por encarnar una Monarquía confesional, militarista, enemiga de las diferencias regionales y de los monárquicos liberales; el segundo por abrazar principios demasiado democráticos y liberales. Pero con ninguno de estos dos entroncaría Juan Carlos. Franco quiso hacer borrón y cuenta nueva, hacer un paréntesis en la tradición monárquica y promover una nueva Monarquía, suya, ligada a su manera fascista de concebir el estado, lejos de un “liberalismo caduco”; en definitiva, sería una Monarquía que, para serlo, paradójicamente tendría que romper el lazo con su origen, con su procedencia genealógica. De ahí el empeño del dictador en llamarlo instauración de la Monarquía, en lugar de restauración. Con ello quería simbolizar una ruptura total con sus antepasados. Llevar la difícil síntesis de padre y abuelo en un momento histórico de frágil Transición a la democracia, será el reto con el que tendrá que enfrentarse Juan Carlos I de España.

2.1.3. Juan Carlos I (1938-)

Don Juan Carlos de Borbón y Borbón nació el 5 de enero de 1938 en Roma. A los ocho años se quedó solo en Suiza para continuar su educación. “Allí, lejos de mi padre y de mi madre, aprendí que la soledad es un fardo muy duro de soportar” (recogido en Gurriarán, 2000, p.184).

En el encuentro en el Azor del 25 de agosto de 1948, al que ya me he referido, Franco responde a Don Juan expresando su inmenso interés en que el príncipe, que tenía entonces diez años de edad, terminara sus estudios en España. Las ventajas para Franco, como ya se ha expuesto, eran inequívocas: como explica

Urbiola (2012 p.32), Juan Carlos era la excusa perfecta de Franco para “legitimar su posición y dar a los aliados la impresión de que las cosas estaban cambiando en España” Además, en manos de Franco, el Príncipe sería también instrumento para controlar las actividades de don Juan y la total dirección política de cualquier futura restauración monárquica (Preston, 2004 p.60).

Juan Carlos recibió una estricta formación militar y acabó licenciándose con el grado de teniente en las tres armas. Tenía 22 años. Franco se mostró siempre satisfecho de los progresos del Príncipe, pero cada vez más receloso respecto a su padre (Preston, 2004 p.157). Posteriormente, siguiendo un plan negociado y diseñado tanto por Franco como por su padre, se trasladó al Escorial para recibir clases de un equipo escogido de catedráticos de lo que era entonces la Universidad de Madrid. Como he adelantado, el nombramiento de sucesor a título de Rey lo haría Franco en julio de 1969.

Como expondré en páginas siguientes, este nombramiento se apoyaba en una Ley de Sucesión, elaborada a partir, entre otros elementos, de las ideas de Carrero Blanco, entonces Presidente del Gobierno, y que fueron debatidas en el consejo de ministros el 28 de marzo de 1947. El primer artículo de esa ley declaraba: “España, como unidad política, es un Estado católico, social y representativo que, de acuerdo con su tradición, se declara constituida en Reino”. El segundo artículo decía que “la jefatura del Estado corresponde al Caudillo de España y de la Cruzada, Generalísimo de los Ejércitos, don Francisco Franco”. Queda patente en estas palabras que el nuevo monarca se encontraba en situación peculiar. Tendría por delante una importante tarea, acompañada de una “trastienda interior” de la que bien hablan las siguientes palabras: “Para un político dirá Don Juan Carlos ya Rey- el oficio de Rey es una vocación, ya que le gusta el poder. Para un hijo de un Rey, como yo, es otro asunto distinto. No se trata de saber si me gusta o no. Nací para ello. Y desde mi infancia, mis maestros me han enseñado a hacer también cosas que no me gustan. En casa de las Borbones, ser Rey es un oficio” (extraído de Palabras de Rey Don Juan Carlos I, citado por Pérez Mateos, 1980, p.11)

2.2 EL MARCO LEGAL DE LA MONARQUÍA EN ESPAÑA (1947 -1978)

En este apartado haremos un recorrido por las distintas etapas que atraviesa la Monarquía a lo largo del siglo XX. Desde lo que he denominado Monarquía franquista con un Reino sin Rey en la que Franco se mantenía como Jefe de Estado, hasta la Monarquía constitucional regulada en la Constitución de 1978 pasando por la Monarquía gobernante en la que España se constituye Reino pero sin Rey.

2.2.1 La Monarquía en la Ley de Sucesión (1947): la Monarquía franquista

El 6 de julio de 1947 se celebró un referéndum sobre la Ley de Sucesión, redactada por el ministro Carrero Blanco a instancias del General Franco. Según los resultados oficiales, votó el 89 por ciento del electorado, con el 93 por ciento a favor del sí.

El contenido fundamental de la Ley de Sucesión era:

- Artículo 1. España se constituía en Reino: "España, como unidad política, es un Estado católico, social y representativo que, de acuerdo con su tradición, se declara constituido en Reino".
- Artículo 2. "La Jefatura del Estado corresponde al Caudillo de España y de la Cruzada, Generalísimo de los Ejércitos, don Francisco Franco".
- Artículo 6. "En cualquier momento el Jefe del Estado podrá proponer a las Cortes la persona que estime debe ser llamada a sucederle, a título de Rey o de Regente"

Además del objeto fundamental mencionado en su título, la Ley de Sucesión definía y enumeraba por primera vez el cuerpo de las "Leyes Fundamentales del Reino", que se convertían en un sucedáneo de Constitución rígida, cuya derogación exigía el acuerdo de las Cortes y la celebración del referéndum nacional instaurado dos años antes (artículo 10); creando, además una nueva serie de órganos asesores, como el Consejo del Reino y el Consejo de Regencia,

dotados de importantes atribuciones constitucionales en caso de sucesión.

Con la nueva Ley, en definitiva, España quedaba constituida bajo la forma política de un Reino “ante las Cortes del Reino” pese a que no hubiera un Rey. La Ley establecía la Monarquía como forma de gobierno, pero Franco se mantenía en la Jefatura con carácter vitalicio, correspondiéndole a él la potestad de elegir a su sucesor a título de Rey o de regente, quien debería jurar las Leyes Fundamentales y lealtad a los principios del Movimiento Nacional. Se trataba, pues, no de una restauración, sino de la instauración de “una Monarquía franquista de nuevo cuño” (Zugasti, 2007 p.31). Se podría decir que quedaba formalmente explícita la no ascendencia monárquica del que un día sería monarca.

2.2.2 La Monarquía en la Ley Orgánica del Estado (LOE) (1967): la Monarquía gobernante

En 1947 la Ley de Sucesión hace formalmente de España un Reino. Veinte años más tarde, la Ley Orgánica del Estado precisa los contornos monárquicos de ese Reino singular. No se habla aún de un Rey, sino de un Jefe del Estado (quienes hoy dicen Estado Español por no decir España ignoran cuánta resonancia franquista hay en esa expresión), decía que no se habla aún de un Rey, pero de él se dice que es el “representante supremo de la Nación”, que “personifica la soberanía nacional”, que “ejerce el poder supremo político y administrativo” y “el mando supremo de los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire” y que “en su nombre se administra justicia”. Estas notas esenciales configuran al Monarca de las Monarquías limitadas (Calvo Sotelo 1999).

De acuerdo con Bernecker (1996), el restablecimiento de la Monarquía en 1947 no se debe, ni mucho menos, a convicciones monárquicas de Franco. Tal y como ha sido demostrado en recientes estudios al respecto, se puede afirmar que Franco era, ante todo, antimonárquico. Los monárquicos eran considerados como una fuerza de oposición, de importancia significativa, a su dictadura personal. Tras la Segunda Guerra Mundial el régimen franquista se encontraba, a nivel internacional, en una situación difícil, y a nivel nacional la lucha guerrillera se intensificaba ganando terreno continuamente. Ante esta situación, Franco tuvo que

recurrir a todos los medios a su alcance para poder afianzar su posición y conseguir, por lo menos, una legitimación pseudodemocrática. En el marco de las medidas emprendidas se encuentra la sanción, por referéndum, de la Ley de Sucesión en la Jefatura del Estado. Con esta ley pudo darse por concluida la fase de institucionalización del sistema político del «Nuevo Estado». España se constituyó en Monarquía: «España, como unidad política, es un Estado católico, social y representativo, que, de acuerdo con su tradición, se declara constituido en Reino». La Jefatura del Estado la asumía Franco como magistratura personal y extraordinaria con carácter excepcional; sólo él podía ejercer el derecho de designar a su sucesor a título de Rey.

A efectos del presente análisis pongo la atención en lo que la LOE establecía sobre el Jefe del Estado, en ese momento, representado por Franco. Según el artículo sexto entre las funciones destacan: personificar la soberanía nacional, ejercer los poderes que poseía, presidir el partido único y cuidar el cumplimiento de las leyes, aprobar y promulgar leyes, dirigir los tres ejércitos (Tierra, Mar y Aire), administrar la justicia y recibir a los demás representantes diplomáticos realizando los actos oficiales que le correspondan.

Ferrando Badía ha sistematizado estos poderes y atribuciones del Jefe del Estado de la siguiente manera: poderes simbólicos, poderes constituyentes, poderes de gobierno, poderes legislativos, mando del Ejército, poderes judiciales y atribuciones en situaciones de excepción. (1975, p.274). Los poderes simbólicos pueden resumirse en que personificaba la soberanía nacional y ostentaba la más alta representatividad de la nación, así como que obtuvo la Jefatura Nacional del Movimiento, si bien ésta era ejercida en su nombre por el presidente del Gobierno. Los poderes constituyentes aparecían definidos en el artículo 7ºC de la LOE, donde se afirmaba que correspondía particularmente al Jefe del Estado someter a referéndum determinadas leyes por su trascendencia o por su interés público.

En cuanto a los poderes de gobierno, establecía que el Jefe del Estado podía designar y relevar de sus funciones al presidente del Gobierno de entre una terna presentada por el Consejo del Reino (art.14-1 de la LOE). Por otra parte, el Jefe

del Estado podría decidir el cese del presidente del Gobierno si contaba para ello con el acuerdo del Consejo del Reino. Para aceptar la dimisión del presidente también era necesario oír al Consejo del Reino, si bien su opinión no era vinculante (art.15º de la LOE). Por último, el nombramiento y cese de los ministros era efectuado por el Jefe del Estado a propuesta del presidente del Gobierno (art.17º-I de la LOE).

Correspondía asimismo al Jefe del Estado “convocar y presidir el Consejo de Ministros” cuando decidiera asistir a sus reuniones (art.7º-e de la LOE). Dicha disposición estaba en concordancia con lo previsto por el artículo 6º de la LOE, que establecía que el Jefe del Estado ejercía “el poder supremo político y administrativo” y también con el 13-Iº: “El Jefe del Estado dirige la gobernación del Reino por medio del Consejo de Ministros”. El Jefe del Estado necesitaba además “una ley o, en su caso, acuerdo o autorización de las Cortes” para “ratificar tratados o convenios internacionales” que afectasen “a la plena soberanía o a la integridad del territorio español”, así como para “declarar la guerra y acordar la paz” (art.9º-a y 9º-b de la LOE). Por otro lado, recaía asimismo en el Jefe del Estado la elección y cese del presidente de las Cortes. Acerca de los poderes legislativos, los artículos 10º-b y 10º-c de la LOE establecían respectivamente que el Jefe del Estado podía “devolver a las Cortes para nuevo estudio una ley por ellas elaborada” y “prorrogar una legislatura por causa grave y por el tiempo indispensable”, si bien para ambos casos era necesaria la aprobación del Consejo del Reino.

El “mando supremo de los Ejércitos”, como rezaba el art. 6º de la LOE, era también un poder del Jefe del Estado, y no era simbólico, sino que podía ejercerlo de forma efectiva. El art. 7º-e concretaba que correspondía al Jefe del Estado “convocar y presidir (...) la Junta de Defensa Nacional” cuando asistiera a sus reuniones. En cuanto a las funciones judiciales del Jefe del Estado quedaban limitadas a que la justicia era administrada en su nombre (art.29º de la LOE). En relación con la justicia, y de acuerdo con el artículo 6º de la Ley Orgánica del Estado, ejercía además la prerrogativa de gracia.

Una importantísima carga de poder lo otorgaba el artículo 10º-d de la LOE, que ponía en manos del Jefe del Estado la capacidad de “adoptar medidas excepcionales cuando la seguridad exterior, la independencia de la Nación, la integridad de su territorio o el sistema institucional del Reino estén amenazados de modo grave e inmediato, dando cuenta documentada a las Cortes”. Para la adopción de estas medidas de excepción era necesario que el Jefe del Estado estuviera asistido por el Consejo del Reino, que debía hacer un dictamen sin carácter vinculante.

De todo lo visto, se extrae que el Jefe del Estado iba a contar con unos amplios poderes para desarrollar su función política. Ahora bien, en bastantes de las concreciones de esos poderes, necesitaba la aprobación de un órgano institucional expresamente determinado, ya fueran las Cortes o el Consejo del Reino. No iba, por tanto, a gozar el Rey del poder total del que había disfrutado Franco, sino que las Leyes Fundamentales plasmaban más bien una Monarquía con poder, pero limitada.

La Monarquía que años se instaurara, el 22 de noviembre de 1975, sería, por consiguiente, depositaria de un poder político amplio que ponía en manos de Juan Carlos I numerosos resortes que hacían que éste, además de reinar, pudiera gobernar. Uno de los primeros actos del Rey al morir Franco fue conseguir el nombramiento de Torcuato Fernández-Miranda como presidente de las Cortes y del Consejo del Reino. El antiguo profesor del Don Juan Carlos gozaba de la confianza del Monarca por su lealtad fuera de toda duda. Otro ejemplo muy representativo de la búsqueda por parte del Rey de colaboración con las instituciones fue cómo forzó la dimisión de Arias Navarro—haciendo gala de sus poderes políticos-, y cómo puso al frente del Gobierno a Adolfo Suárez, gracias a las maniobras de Fernández-Miranda como presidente del Consejo del Reino. La sintonía entre Don Juan Carlos y Suárez en la cúspide del Estado hizo que la voluntad democrática que ambos compartían tuviera una pronta plasmación legal en la Ley para la Reforma Política (Ferrando Badía, 1975).

2.2.3 La Monarquía en la Ley para la Reforma Política (1977): la Monarquía reformista

Los poderes del Rey definidos por la LOE fueron modificados con la entrada en vigor de la Ley para la Reforma Política de enero de 1977. Esta última sería el instrumento político y jurídico que haría posible el tránsito a un sistema democrático desde la propia legalidad franquista vigente. El que tuviera rango de Ley Fundamental significaba en la práctica que, pese a no tener cláusula derogatoria, quedaban derogadas todas las leyes que se oponían a ella, así como aquellos aspectos de las anteriores Leyes Fundamentales que la contradecían. La Ley para la Reforma Política (LRP) posibilitó, fundamentalmente, la convocatoria de unas elecciones legislativas y la posterior formación de unas Cortes democráticas que tuvieron la tarea de llevar a cabo el resto de reformas que, finalmente, culminaron en la elaboración de una Constitución. Con la entrada en vigor de esta Constitución en diciembre de 1978, se derogó formalmente el sistema institucional franquista, vigente hasta aquel momento. La LRP tenía, por consiguiente, un carácter de ley-instrumento para instaurar el principio de la soberanía popular.

La LRP reservaba al Rey la capacidad de designar en cada legislatura “senadores en número no superior a la quinta parte del de los elegidos” (art. 2-3). La nueva y última Ley Fundamental mantenía además el Consejo del Reino, cuyo presidente, así como el de las Cortes, serían elegidos directamente por el Rey (art. 2º-6º).

Un aspecto estrechamente relacionado con los poderes del Rey preconstitucional fue la voluntad política de que hizo gala Don Juan Carlos para establecer un sistema democrático. Fueron precisamente los recursos de poder que había recibido de las Leyes Fundamentales hasta ese momento los que permitieron que pudiera controlar las principales instituciones o, al menos, influir de forma decisiva en ellas para que España pasara de un sistema autoritario a un sistema democrático (Zugasti, 2007). Francisco Franco murió en la madrugada del 20 de noviembre de 1975. Dos días después, el hasta entonces Príncipe de España fue proclamado Rey por las Cortes. Ante los procuradores, Don Juan

Carlos juró las Leyes Fundamentales del Reino y, siguiendo éstas, que eran las vigentes, tuvo que jurar lealtad a los Principios del Movimiento Nacional. En su primer discurso ante el pueblo español, pese al cauto tono general obligado por el auditorio y las circunstancias, Don Juan Carlos dio por iniciada “una nueva etapa en la historia de España”, caracterizada por “un efectivo consenso de concordia nacional”. También aludió el Rey a la necesidad de “perfeccionamientos profundos” y a la “participación de todos en los foros de decisión, en los medios de información, en los diversos niveles educativos y en el control de la riqueza nacional”.

http://www.casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_discursos_detalle.aspx?data=2794 Don Juan Carlos reconoció en su discurso “la diversidad de pueblos que constituyen la sagrada realidad de España” y rindió asimismo homenaje a las Fuerzas Armadas, a la Iglesia Católica y a la memoria de Franco. Tuvo también un recuerdo para su padre Don Juan. No hubo sin embargo mención alguna al Movimiento Nacional ni al 18 de julio.

El mismo día de su proclamación Don Juan Carlos dirigió también un mensaje a las Fuerzas Armadas. Era un texto breve, redactado en estilo castrense, en el que destacaban las siguientes ideas (Zugasti, 2007): el Rey estaba agradecido a Franco y no debían dudar de su lealtad; él era el nuevo jefe de las Fuerzas Armadas y se sentía como un soldado más; por último, el Ejército era muy importante para España y para que ésta fuera cada vez mejor. Afianzar la lealtad de las Fuerzas Armadas en aquellos delicados momentos era una de las tareas que el nuevo Rey no descuidó, aunque desde el primer momento fue consciente de que contaba con el apoyo de la inmensa mayoría de los militares porque “había sido designado por Franco y las decisiones de Franco en el ejército no se discutían” (Vilallonga 2003 p.84).

El 27 de noviembre se celebró en la iglesia de San Jerónimo el Real una misa del Espíritu Santo que hizo las veces de ceremonia de Coronación. Según Zugasti (2007), estaba previsto un tedeum, pero Don Juan Carlos prefirió una misa del Espíritu Santo, pues ésta se suele celebrar cuando empiezan grandes acontecimientos, para solicitar la ayuda de Dios. Además, el cambio permitió la

inclusión de una homilía. A la misa, en contraste con el funeral de Franco, asistieron representantes de la Europa democrática como Giscard, presidente de Francia; Scheel, presidente de Alemania; el príncipe Felipe de Edimburgo en representación de la Reina de Inglaterra. En la homilía el cardenal Tarancón, Arzobispo de Madrid y presidente de la Conferencia Episcopal Española, instó al nuevo Monarca a ser “el Rey de todos los españoles” y a que iniciara la apertura política.

La postura de Don Juan ante la muerte de Franco y ante la inminente proclamación de su hijo como Rey de la Monarquía, se plasmó en un comunicado en el que el conde de Barcelona, tras recordar que era el heredero de Alfonso XIII, apostó una vez más por una Monarquía democrática que facilitase la reconciliación nacional. Según López Rodó, a Don Juan Carlos le molestó que su padre se hiciera oír en un momento tan delicado (1977, p.465). Sin embargo, el 28 de noviembre de 1975 Don Juan envió a Antonio Fontán a la Zarzuela con un mensaje secreto para Don Juan Carlos. En él su padre manifestaba que le consideraba a todos los efectos Rey de España y Jefe de la dinastía, y que renunciaría a sus derechos dinásticos cuando lo considerara oportuno. Sin lugar a dudas, este mensaje fortaleció la posición del Monarca en los comienzos del reinado (Zugasti 2007).

Por tanto, se podría decir que, nada más morir Franco, la situación del Rey era la siguiente: era Rey, pues así había sido proclamado; pero tenía ciertas limitaciones para realizar la reforma democrática, pues necesitaba apoyos institucionales, el de importantes órganos del Estado como el Consejo del Reino, las Cortes o el Gobierno. Para lograrlos, Don Juan Carlos situó al frente de las Cortes y del Consejo del Reino a Torcuato Fernández Miranda que, como ya se ha dicho, era antiguo profesor del monarca y de probada lealtad. Con prontitud, el nuevo presidente de las Cortes introdujo modificaciones en el funcionamiento de éstas con el fin de facilitar la aprobación de una reforma política, y también en el Consejo del Reino con el objetivo de evitar en la medida de lo posible su oposición a las iniciativas regias.

Durante 1975 y 1976 los Reyes iniciaron una serie de viajes a distintas regiones de España con el fin de establecer un contacto directo con el pueblo, ganar en popularidad y en afecto de los españoles. El primer viaje fue a las cuatro provincias catalanas, donde, entre otras cosas, Don Juan Carlos introdujo un párrafo en catalán en un discurso pronunciado en Barcelona, haciendo un guiño a las peculiaridades de Cataluña como pueblo. Otros importantes viajes fueron a Andalucía y Asturias. En todos ellos los Reyes se mostraron accesibles con el pueblo, del que escucharon peticiones y del que recibieron multitudinarias manifestaciones de adhesión. En junio de 1976 los Reyes viajaron a Estados Unidos, invitados para conmemorar el bicentenario de su independencia. Esta visita estuvo precedida de una breve estancia en Santo Domingo, ya que Don Juan Carlos tuvo interés en que su primer viaje al extranjero como Rey de España fuera a un país hispanoamericano. La potenciación de las relaciones con Hispanoamérica, una de las constantes de la diplomacia española junto a Europa occidental, países árabes y los Estados Unidos era también un objetivo destacado de la joven Monarquía (Zugasti, 2007 Preston, 2004).

Según recoge Zugasti, el viaje norteamericano era fundamental en la política exterior para convencer a los países occidentales democráticos de que España caminaba hacia un régimen también democrático. En un discurso en inglés ante el Congreso de los Estados Unidos, Don Juan Carlos pronunció un párrafo que este autor considera clave: “la Monarquía hará que, bajo los principios de la democracia, se mantengan en España la paz social y la estabilidad política, a la vez que se asegure el acceso ordenado al poder de las distintas alternativas de gobierno, según los deseos del pueblo libremente expresados”. La reacción de los congresistas fue positiva.

El compromiso democratizador de la Monarquía, expresado abiertamente en Estados Unidos, constituiría en sí mismo una lectura importante para el interior de España, lo que Powell (1995, p.191) ha considerado una forma indirecta de descalificar la ambigua y tímida política del presidente del Gobierno, Carlos Arias, con quien el Rey, según este autor, mantenía una fría relación. Finalmente el 1 de julio de 1976 el Rey citó a Arias Navarro para forzar su dimisión. Al día siguiente,

Torcuato Fernández Miranda conseguiría que el Consejo del Reino incluyera el nombre del hasta entonces ministro Secretario General del Movimiento, Adolfo Suárez –el candidato que querían tanto el Rey como su amigo y profesor para sustituir a Arias y sacar adelante la reforma- en la terna que debía presentar a Don Juan Carlos. Dos días después, el 3 de julio, Adolfo Suárez fue elegido por Juan Carlos I nuevo presidente del Gobierno.

Años después Don Juan Carlos justificaría su opción por Suárez: “Era un hombre joven y moderno. Porque procedía del franquismo y porque no se le podía hacer sospechoso de pretender cambios demasiado radicales, inaceptables para ciertos sectores de nuestra sociedad” (Vilallonga, 2003, p.99).

Tras la arriesgada decisión de Don Juan Carlos, el 7 de julio se conocía la composición del Gobierno Suárez, que destacaba por la juventud de sus ministros y por la ausencia de grandes figuras políticas, si bien todos sobresalían por su fidelidad a Don Juan Carlos y por su unidad de criterios para conseguir el cambio político. El programa del gobierno, presentado el 16 de julio de 1976, recordó que la soberanía residía en el pueblo y prometió un esfuerzo encaminado a la consecución de “un sistema político democrático basado en la garantía de los derechos y las libertades cívicas, en la igualdad de oportunidades políticas para todos los grupos democráticos y en la aceptación del pluralismo real” (Powell 2002, p62). Además Suárez prometió la celebración de elecciones generales antes del 30 de junio de 1977.

Durante el verano de 1976 la necesidad más acuciante fue conseguir el instrumento jurídico que sacara adelante la reforma política. Tanto Don Juan Carlos como Torcuato Fernández Miranda además del Gobierno querían llegar a un sistema político democrático, pero sin romper la legalidad franquista vigente.

La situación en la que se encontraba entonces el Rey era compleja, y su comprensión está en la base de las acciones que adoptó y que pueden estar explicando el por qué de su reputación durante los primeros años de su reinado. La legitimidad de su Monarquía seguía siendo la del 18 de julio de 1936, es decir, la del franquismo. Por eso, para él reformar la legalidad sin romperla era una

necesidad ineludible.

El borrador del texto que iba a ser la Ley para la Reforma Política fue escrito por Torcuato Fernández-Miranda, tras algunas reuniones con el Rey y con Suárez. Esta ley tenía un carácter transitorio, de instrumento legal con el que básicamente lo que se quería era hacer posible la convocatoria de unas elecciones generales y la constitución de unas Cortes democráticas. Tenía rango de Ley Fundamental y, por tanto, debía ser aprobada por las Cortes por mayoría cualificada y, posteriormente, por el pueblo en referéndum. Respecto al Rey, el texto contenía alusiones explícitas a la figura del monarca en cuatro de sus cinco artículos, para poder así alegar con posterioridad que la reforma monárquica de Estado ya había sido sometida a referéndum, aunque fuera indirectamente (Pilar y Alfonso Fernández-Miranda 1995, p.222-234). De manera que para Don Juan Carlos este texto importaba no sólo porque aprobaba la figura del monarca, sino además porque con él ratificado en referéndum la institución monárquica podía liberarse del origen franquista de la Monarquía “instaurada” con la Ley de Sucesión de Franco.

En espera de la aprobación de la Ley para la Reforma Política, el Rey realizó dos viajes al extranjero en octubre de 1976. El primero de ellos tuvo como destino Colombia y Venezuela, y el objetivo primordial era potenciar las relaciones con Hispanoamérica, uno de los pilares de la diplomacia española y prioritario para la Monarquía. Más importancia revistió la visita a Francia a finales de octubre de 1976. Don Juan Carlos y el Gobierno intentaron utilizar el viaje para hacer cierta propaganda implícita de la reforma de cara al exterior y también hacia el interior de España (Zugasti 2006).

La Ley para la Reforma Política fue aprobada por un amplio margen en las Cortes el 18 de noviembre de 1976. La Ley contemplaba la creación de unas Cortes bicamerales formadas por un Congreso de los Diputados de 350 miembros elegidos por sufragio universal, y un Senado con 207 representantes de las “entidades territoriales” elegidos por sufragio universal y 41 senadores por designación real. El texto disponía asimismo que tanto el Gobierno como el

Congreso de los Diputados podrían iniciar reformas constitucionales ulteriores, las cuales requerirían su posterior aprobación mediante referéndum. La consulta popular se celebró el 15 de diciembre de 1976 con un 94,2 por ciento de votos afirmativos. Don Juan Carlos y Doña Sofía emitieron su voto, lo que vino a identificar aún más al Monarca con el proceso reformista. Los resultados del referéndum significaron además un respaldo importantísimo para el Gobierno, y también para el Rey, que vio reforzada su posición y la de la Monarquía. Con esta aprobación se puede decir que Juan Carlos I obtenía una buena dosis de legitimidad democrática y de aceptación popular. Este refuerzo se consolidaría el 9 de abril de 1977, fecha en que se legaliza el Partido Comunista, después de que Santiago Carrillo aceptara la Monarquía, la unidad nacional y los símbolos del Estado. Además, el prestigio del Rey en el exterior había aumentado tras el éxito del referéndum de diciembre de 1976 y con posteriores medidas democratizadoras, tales como el reconocimiento del derecho a la huelga, ley electoral, la desaparición del Movimiento, etc. (Zugasti, 2007).

Se podría decir entonces que la “Monarquía reformista” –así hemos querido titular el presente epígrafe- lograba “romper” legalmente su origen franquista para ser aprobada por los españoles. Ahora bien, aprobada o no, no dejaba de ser una Monarquía sin sucesión dinástica, por cuanto no era Don Juan Carlos quien ostentaba en aquel momento los derechos hereditarios. Por eso es tan importante para la historia y reputación de la actual Monarquía española la fecha del 14 de mayo de 1977.

Ante la inminencia de las primeras elecciones generales democráticas, que suponían la plasmación de la democracia que comenzaba, Don Juan de Borbón renuncia el 14 de mayo, a favor de su hijo Don Juan Carlos, a los derechos dinásticos que había ostentado desde 1941. Con esta renuncia el Rey recibía la legitimidad dinástica en sentido estricto, de la que su Monarquía había carecido hasta entonces.

El 15 de junio de 1977 se celebraron las primeras elecciones generales democráticas, en una jornada en paz, y con una alta participación (81,2 por ciento

del electorado). El partido vencedor, Unión de Centro Democrático (UCD), era una coalición creada con ayuda del Gobierno y que sirvió de plataforma electoral para Adolfo Suárez, que contó con el respaldo del Rey para su continuidad al frente del Gobierno, esta vez ya con el respaldo democrático de los votos de un sufragio universal.

A partir de las elecciones de 1977 el papel del Rey en la vida política española atravesaría algunas modificaciones. En primer lugar, tenía que contar desde entonces con unas Cortes elegidas mediante sufragio universal y con un Gobierno del partido que había obtenido la mayoría y, por tanto, refrendado democráticamente. Adolfo Suárez ya no dependía únicamente de una decisión regia, como había ocurrido hasta entonces, lo que, según algunos historiadores, provocaría un cierto distanciamiento entre Suárez y Don Juan Carlos. Argumenta Zugasti que este distanciamiento se debió, por un lado, a la propia conciencia de autonomía por parte del presidente de Gobierno; y, por otra, al deseo de éste de que el Rey no se viera desgastado por decisiones políticas (Zugasti, 2007).

De manera que, si desde la muerte de Franco el Rey había actuado con gran margen, haciendo uso de los poderes que le otorgaba la legislación en decisiones políticas de envergadura, ahora las Cortes y un Gobierno democráticos situaban al Rey como un monarca parlamentario, aunque jurídicamente no lo era, ni lo sería hasta la entrada en vigor de la Constitución de 1978.

Los Reyes presidieron la apertura solemne de las nuevas Cortes el 22 de julio de 1977. En su discurso –que será analizado en el siguiente capítulo-, Juan Carlos I dio por inaugurada la democracia, tan sólo veinte meses después de que en aquel mismo lugar fuera proclamado Rey de España por las Cortes franquistas. Asimismo, expresó su deseo de reinar como “monarca constitucional”.

2.2.4. La Monarquía en la Constitución Española (1978): Monarquía constitucional parlamentaria

En agosto de 1977 comenzó el proceso de creación de la futura Constitución, con el nombramiento de una ponencia en el seno de la Comisión de Asuntos

Constitucionales y Libertades Públicas del Congreso. La ponencia estaba compuesta por tres miembros de UCD, uno del PSOE, uno de AP y uno del PCE, y un representante de la llamada minoría vascocatalana. La Monarquía resultante iba a ser parlamentaria y, por tanto, sin poderes políticos efectivos. Tan solo una Monarquía carente de atribuciones políticas propias del gobernar podría ser aceptada y respaldada por todas las fuerzas políticas. Así la Carta Magna en el artículo 1.3 de su Título Preliminar establece que “la forma política del Estado español es la Monarquía parlamentaria”.

Con la entrada en vigor de la Constitución de 1978, la Monarquía había pasado de ser la del 18 de julio, titular de considerables poderes políticos, a convertirse en parlamentaria, es decir, carente de real poder político (Zugasti, 2007). Durante el período desde noviembre de 1975 a diciembre 1978, Juan Carlos I utilizó los poderes que le otorgaban las Leyes Fundamentales del franquismo para impulsar la reforma democrática. Al final del trayecto, Don Juan Carlos había conseguido las dos legitimidades de las que carecía cuando fue proclamado Rey: la legitimidad dinástica y la legitimidad democrática” (Ferrando Badía, 1980 pp. 7-44).

Por primera vez en nuestra historia constitucional, la Carta Magna incluye un título referido a la Monarquía y que va encabezado, también por primera vez, con la rúbrica “De la Corona”. El artículo 56 define los rasgos de la Monarquía: califica al Rey como Jefe del Estado y se le atribuyen las tres grandes funciones de la institución; se hace referencia a los títulos del Rey, y, se consagran la inviolabilidad y la irresponsabilidad del Monarca.

El Rey en la Constitución ostenta la Jefatura del Estado. En efecto, el artículo 56 se refiere al titular de la institución (Corona), el Rey, del que se afirma que “es el Jefe del Estado”, y, además, “símbolo de su unidad y permanencia”. A continuación, enumera algunas de las atribuciones que corresponden al Monarca como Jefe del Estado: moderar, arbitrar, representar internacionalmente al Estado y ejercer las funciones que le atribuyen expresamente la Constitución y las leyes.

Analizar la reputación que la Corona española ha adquirido en el ejercicio de

estas funciones requiere profundizar, primero, en su significado constitucional. Según la mayoría de las interpretaciones, la configuración de las funciones del monarca manifiesta la preocupación del constituyente por perfilar una Corona sin responsabilidad y sin poder, compatible absolutamente con el régimen parlamentario. Y es significativo señalar que, este precepto -y en general los relativos a la Corona- apenas sufrió modificación en su tramitación parlamentaria, porque era uno de los "consensuados" por todos los constituyentes.

De acuerdo con Herrero de Miñón, cabe tener en cuenta dos elementos para construir dogmáticamente una definición constitucional de la figura del Rey: su posición en la Jefatura del Estado y su condición de símbolo (1991, p. 1922).

El artículo primero de la Constitución de 1978 dice: «La forma política del Estado Español es la Monarquía parlamentaria.» En la tradición constitucional española, esta fórmula no tenía precedentes. En Derecho constitucional, esta definición era algo nuevo (Fernández-Fontecha y Pérez de Armiñan y de la Serna 1987). Las anteriores Constituciones monárquicas nunca habían ido más allá de una Monarquía constitucional, en la que la soberanía y la función legislativa estaban repartidas entre la Corona y el Parlamento (Bernecker, 1996); por el contrario, a partir de 1978 la soberanía la ostenta el pueblo y la función legislativa las Cortes. El título segundo de la Constitución (art. 56) regula la posición de la Corona: «El Rey es el Jefe del Estado, símbolo de su unidad y permanencia, arbitra y modera el funcionamiento regular de las instituciones, asume la más alta representación del Estado Español en las relaciones internacionales, especialmente con las naciones de su comunidad histórica, y ejerce las funciones que le atribuyen expresamente la Constitución y las leyes.» Debido a que todos los actos del Rey necesitan ser refrendados, éste carece prácticamente de atribuciones que no puedan ser representadas políticamente por un miembro del Consejo de Ministros. El artículo 62 enumera las principales tareas del Rey: sancionar y promulgar las leyes, convocar y disolver las Cortes Generales y convocar a elecciones, convocar a referéndum, proponer el candidato a jefe de Gobierno y cesarlo, nombrar a los representantes de Gobierno, expedir los decretos acordados en el Consejo de Ministros, ejercer el derecho de gracia y el

mando supremo de las Fuerzas Armadas. Con la entrada en vigor de la Constitución, el Rey se convirtió en uno más de los poderes establecidos. La toma de posesión del cargo y el desempeño de sus atribuciones son llevadas a cabo de completo acuerdo con las disposiciones previstas en la Constitución. Esta, sin embargo, no se manifiesta sobre la persona a la que en un principio correspondía el trono. A diferencia de las anteriores, la Constitución de 1978 identifica al Rey solo indirectamente con una persona concreta. La razón radica en que en 1978 no existía ya problema dinástico alguno que pudiese poner en peligro el traspaso de la Corona (Bernecker, 1996).

La Constitución de 1978 atribuye al Monarca una posición cuyos derechos y funciones recuerdan a los ostentados por la Corona británica; limita sensiblemente el margen de acción de la Corona, regulando sus competencias detalladamente. En la mayoría de los casos, el Monarca sólo puede fungir como «notario» de decisiones parlamentarias. Ahora bien: en última instancia, no existe claridad absoluta acerca de las prerrogativas reales (Sánchez Agesta, 1987).

La Constitución atribuye al Rey el papel de «arbitro» e «intermediario» en el engranaje de las instituciones; esta función evoca la tesis de los liberales moderados del siglo XIX, según la cual le correspondía a la Corona la función mediadora de un cuarto «poder moderador» por encima de los poderes ejecutivo y legislativo (Bernecker, 1996). Para ejercer sus funciones políticas, el actual Monarca dispone más de *auctoritas* que de *potestas*; al firmar la Constitución a finales de 1978 ha renunciado a esta última. Tras ser refrendada la Constitución, la legitimación «personal» de Juan Carlos dejó de ser tal al pasar de manos del Rey a la Monarquía, es decir, de la persona a la institución.

Es interesante detenerse en la mención constitucional de que el Rey es símbolo de la unidad y permanencia del Estado, algo que tiene, en cuanto a la idea de unidad, una significación política doble. Por un lado, la Corona representa la unidad del Estado frente a la división orgánica de poderes, por cuya razón se imputan al Rey una serie de actos (nombramiento de Presidentes del Gobierno, convocatoria de Cortes, promulgación de las leyes, administración de la justicia,

expedición de los decretos...), con independencia de cuál sea el peso político de la intervención regia en la adopción de dichos actos. Representa igualmente al Estado español uno, en relación con los entes político-territoriales en que éste se divide, esto es, las Comunidades Autónomas, cuyos derechos han de ser respetados por el Rey (artículo 61.1). De otro lado, la idea de la permanencia alude al carácter hereditario de la Corona, en relación con el cual, a través del artículo 57, se asegura la sucesión en la continuidad de un régimen de la misma naturaleza. El Rey, en la medida en que no es elegido por las fuerzas políticas y sociales, ni responde ante ellas, tiene capacidad para expresar lo general y permanente. Porque la Corona no muere jamás, simboliza más fuertemente el cuerpo político, y es su mejor factor de integración. De ahí también que su supremacía de posición sea mayor que la de una Jefatura del Estado republicana, que precisamente se diferencia de la monárquica por su carácter temporal y el desconocimiento de la figura del refrendo. Por último, se atribuye también al Rey la función de “árbitro y moderador del funcionamiento regular de las instituciones”. Algunos juristas encuentran aquí el apoyo para calificar al Rey de poder armónico o regulador (Santamaría de Paredes, 1985), y le atribuyen las potestades de impulso de los poderes del Estado y la resolución de conflictos entre los mismos.

Para el cumplimiento de tal función se dota, aparentemente, al Rey de prerrogativas como la propuesta, nombramiento y cese del Presidente del Gobierno; la convocatoria y disolución de las Cortes y la convocatoria de elecciones; la convocatoria de referéndum; la sanción y promulgación de las leyes, etc. En el ejercicio de todas ellas, el Rey actúa como mediador, árbitro o moderador, pero sin asumir la responsabilidad de sus actos. El párrafo 2 del artículo 56 regula los títulos reales, haciendo referencia, además de al Rey de España, a los demás que corresponden a la Corona.

El artículo 56.2 designa al Monarca como "Rey de España", subraya una vez más la unidad de España, simbolizada por la Corona. Además, constitucionaliza el uso por el Rey de la de los demás títulos vinculados a la Corona, con lo que, en definitiva, viene a suponer la constitucionalización del Derecho nobiliario.

Todas las Constituciones monárquicas, tanto españolas como europeas (con alguna levísima excepción en la Constitución noruega) establecen, en unos u otros términos, la regla de la absoluta irresponsabilidad regia. En esta línea, el artículo 56.3 dice que "La persona del Rey es inviolable y no está sujeta a responsabilidad. Sus actos estarán siempre refrendados en la forma establecida en el artículo 64, careciendo de validez sin dicho refrendo, salvo lo dispuesto en el artículo 65.2".

Los dos rasgos que definen de forma más característica el status del Rey son: la irresponsabilidad y la inviolabilidad. Como afirmaba Giambattista Rizzo (recogido en Oliver 2010), normalmente se entiende que la irresponsabilidad se refiere a las funciones ejercidas en el desempeño de su cargo de Jefe del Estado, en tanto que la inviolabilidad vendría a ser un status personal de inmunidad frente a las leyes penales. Luis López Guerra (1982), buscando algún tipo de fundamento a estos privilegios exorbitantes, afirma que la irresponsabilidad política del Rey se justifica por su carácter de símbolo de la unidad y permanencia del Estado y, más concretamente, «por la exigencia de refrendo de los actos del Rey, que supone un traspaso de responsabilidad». Por su parte, considera que la inviolabilidad (entendida como inmunidad penal) no supone, ni mucho menos, una licencia absoluta para violar la ley impunemente". Por lo que se refiere a la Reina consorte (que sí será Reina) o al consorte de la Reina (que no será Rey), la Constitución (artículo 58) indica que no podrán asumir funciones constitucionales, salvo lo dispuesto para la Regencia.

El artículo 56.3 CE, después de afirmar que "la persona del Rey es inviolable", añade que "no está sujeta a responsabilidad", precisando que sus actos estarán siempre refrendados en la forma establecida en el artículo 64, careciendo de validez sin dicho refrendo (salvo lo dispuesto en el artículo 65). Dicho con palabras de Oliver (2010), el Rey nunca responde de los actos que realiza como Jefe del Estado y siempre hay alguien (que es quien refrenda: el refrendante) que responde por ellos. Se produce, de hecho, una traslación de la responsabilidad, ya que «de los actos del Rey serán responsables las personas que los refrenden» (art. 64.2 CE).

El referéndum sobre la constitución se celebró el 6 de diciembre de 1978, tras el que ésta fue aprobada con un 87,7 por ciento de los votos. Como consecuencia inmediata de esta aprobación se suscitó el debate sobre la conveniencia de que D. Juan Carlos jurara la Norma Suprema, tal y como ésta exige a los nuevos monarcas en el artículo 61.1. Pero su jura habría puesto en tela de juicio su legitimidad como Rey a partir de noviembre de 1975 y, por tanto, también la de la legalidad franquista que lo hizo posible. Por eso el Rey se limitó a sancionarla en una sesión solemne. En el discurso que pronunció tras estampar su firma – discurso que será analizado en el siguiente capítulo- expresó su decidida voluntad de acatar la nueva Constitución y servirla.

Quiero terminar el presente epígrafe con un análisis final y global que pueda servir de pauta para la exploración de los atributos reputacionales de la Corona española. Con la entrada en vigor de la Constitución de 1978, la Monarquía había pasado de ser la franquista del 18 de julio, titular de considerables poderes políticos –pero debidos a Franco-, a convertirse en parlamentaria, es decir, carente de real poder político –pero debida a una aprobación popular. Solo una Monarquía de este tipo era considerada compatible con un sistema democrático, y únicamente una Monarquía parlamentaria hubiera sido aceptada por todos los grupos políticos, como así sucedió. De manera que, si durante el período que va desde noviembre de 1975 hasta diciembre de 1978, Juan Carlos I utilizara todos los poderes que le otorgaban las Leyes Fundamentales del franquismo para impulsar la reforma democrática, ahora se trataba de “ocupar” el espacio que corresponde en democracia: reinar sin gobernar. Al final de trayecto, D. Juan Carlos había conseguido las dos legitimidades de las que carecía cuando fue proclamado Rey: la legitimidad dinástica y la legitimidad democrática. A partir de aquí lo que estaba en juego era su capacidad de llevar a cabo, con “irresponsabilidad regia”, su función de símbolo de unidad y permanencia del Estado, mediador, árbitro y moderador (neutral) de los poderes estatales. Cuál sea la reputación que adquiere en el ejercicio de estos poderes es lo que se analizará en el siguiente capítulo.

2.3 LA RELACIÓN DE LA MONARQUÍA CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En este apartado abordaré el marco legal en el que la prensa ha desarrollado su labor de informar, las relaciones de la Corona con la prensa así como los valores que los medios atribuyen al Rey durante la Transición democrática y que permanecerán hasta hoy.

2.3.1. Marco legal

La desaparición de la censura se inició formalmente en 1976, aunque hasta el año siguiente no se empezaron a emitir las leyes correspondientes. Uno de los textos fundamentales que contribuyeron a su abolición fue el Real Decreto-Ley 24/1977 de 1 de abril sobre libertad de expresión, que garantizaba el derecho de todos los ciudadanos a la libre información, y ponía fin a las limitaciones impuestas a la libertad de expresión. En él se remitía al Código Penal y a la jurisdicción ordinaria con el fin de garantizar la protección de los valores éticos y sociales, y se reducía al máximo la intervención de la Administración en materia informativa, aunque se reservaba el derecho de secuestrar impresos que atentaran contra la unidad de España, la Familia Real o las Fuerzas Armadas, así como el material pornográfico. (BOE de 12-IV-1977, pp. 7928-7929).

Con este Real Decreto quedaba derogado el artículo segundo de la Ley de Prensa e Imprenta de 1966, así como el 165 bis del Código Penal; e igualmente quedaban suprimidas las facultades de suspensión que le atribuía a la Administración el artículo 69 de la Ley de Prensa mencionada anteriormente. En este contexto surgió, al abrigo de la Ley para la Reforma Política, este Real Decreto que suprimía parcialmente el secuestro administrativo de publicaciones (se mantenía en casos de informaciones contrarias la unidad de España, la Monarquía o las Fuerzas Armadas), y derogaba el polémico artículo 2 por el cual se sometía la libertad de expresión a los Principios del Movimiento Nacional. Otro decreto, el Real Decreto-Ley 23/1977, de 1 de abril, sobre Reestructuración de los órganos dependientes del Consejo Nacional y nuevo régimen jurídico de las

asociaciones, funcionarios y patrimonio del Movimiento, se encargaba de dismantelar formalmente la estructura de medios de comunicación al servicio del Movimiento y adscribirlos a un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Información y Turismo

La Constitución de 1978 en su artículo 20 reconoce y protege el derecho a:

- Expresar y difundir libremente los pensamientos, ideas y opiniones mediante la palabra, el escrito o cualquier otro medio de reproducción
- A la producción y creación literaria, artística, científica y técnica
- A la libertad de cátedra
- A comunicar o recibir libremente información veraz por cualquier medio de difusión. La ley regulará el derecho a la cláusula de conciencia y al secreto profesional en el ejercicio de estas libertades

El texto constitucional elimina la censura previa (solo se podrán secuestrar publicaciones, grabaciones y otros medios de información por resolución judicial), y prevé que la ley regule la organización y el control parlamentario de los medios de comunicación social dependientes del Estado o de cualquier ente público, y garantiza el acceso a dichos medios de los grupos sociales y políticos significativos, respetando el pluralismo de la sociedad y de las diversas lenguas de España. Los límites que la Constitución pone a la libertad de expresión son el respeto al derecho al honor, a la intimidad, a la propia imagen y a la protección de la juventud y de la infancia.

Por tanto, en lo que se refiere a la Corona, se puede decir que está amparada por el Real Decreto-Ley 24/1977 de 1 de abril sobre libertad de expresión. Este decreto reforzaba las posibilidades de actuación administrativa y penal para proteger valores éticos y sociales como la unidad de España, la institución monárquica y las personas de la Familia Real y las Fuerzas Armadas. Según Zugasti (1996) la Corona gozaba de “especial protección” (p.68). También el Código Penal de la Ley Orgánica 10/1995 en su Título XXI, Capítulo II recoge los delitos contra la Corona entre los que se especifican penas de

entre seis y doce meses de prisión a quienes “calumnien o injurien” al Rey o a cualquier miembro de la Familia Real. En virtud de este artículo se secuestró la revista El Jueves en 2007 y se les impuso una multa de 3.000 euros a los autores del artículo.

2.3.2. La percepción de la Monarquía por los periodistas

Lo que a continuación expongo en este epígrafe se apoya en ensayos, escritos académicos y periodísticos sobre la valoración que los periodistas realizan de la Monarquía. En ellos se advierte un consenso de que la prensa española, por un acuerdo tácito nunca firmado, ha protegido a la Monarquía la mayoría recogidos en Zugasti (2007).

Las razones que se esgrimen para justificar acuerdo tácito son variadas. Por un lado se argumenta que, al llegar al trono Juan Carlos I en 1975, los medios de comunicación, tanto los que hasta entonces habían sido críticos con el franquismo como los que lo defendían, habían sellado un pacto no escrito con la Monarquía. Unos lo hacían por miedo a una involución (franquista), y otros por el miedo a una evolución (republicana y/o revolucionaria). En cualquier caso, afirman quienes esto argumentan, a todos les vino bien, entonces y durante mucho tiempo, la figura moderadora del monarca y su capacidad de influencia en sectores sociales muy diversos.

Esa situación acabó convirtiéndose en la inviolabilidad de la Familia Real, y no sólo del Rey, en términos mediáticos. El Rey necesitaba su legitimación democrática y parte de ella vendría dada por la legitimación de la opinión pública (Barrera, 2006). La información que aparecía sobre las actividades de la Familia Real, en tono casi siempre elogioso y positivo, mientras que otro tipo de informaciones, de cariz más crítico, no aparecían, o eran desplazadas a medios de comunicación menores, con escasa influencia, o de carácter irreverente y satírico. Como consecuencia de este “blindaje” mediático, la Familia Real también fue foco de todo tipo de rumores e informaciones sin confirmar, que circulaban por estos mismos canales y a través del comentario social, pero nunca o casi nunca alcanzaban el foco mediático ((Zugasti 2007, De Pablos y Ardévol 2009).

Diversos analistas consideran que este escenario ha dado un vuelco considerable en los últimos años, y lo atribuyen a diferentes causas. Por un lado, el efecto de las nuevas tecnologías y la multiplicación de medios y fuentes informativas asociadas a la revolución digital, y por las cuales el respeto de un supuesto “pacto”, ya sea explícito o implícito, se hace inviable. Por otro, las explicaciones apuntan a un factor generacional: el público más joven, nacido y educado en democracia y, en parte, también en los nuevos medios digitales, que no ha vivido la época de la Transición, otorga menos valor que las generaciones precedentes a la figura de Juan Carlos I y al role jugado por la institución monárquica en el establecimiento y consolidación de la democracia. Estos cambios, que en España podían percibirse lentamente, con la aparición de nuevos medios, sobre todo en Internet, que ya no eran tan sistemáticamente complacientes con la Monarquía, se han acelerado merced a la crisis económica, la desvalorización de las instituciones a ojos del público, y la existencia de un clima de opinión mucho más crítico y menos dispuesto a juzgar con laxitud determinados comportamientos (Castells, 2012, p.119).

El análisis de la cobertura de la Monarquía por parte de algunos autores revela conclusiones interesantes. Así por ejemplo Zugasti (2007) afirma que Juan Carlos I fue visto por la prensa como la persona capaz de garantizar el cambio político hacia un sistema democrático manteniendo la estabilidad y la paz, una meta que en todo caso era compartida con la prensa, pues ésta ansiaba la estabilidad de la libertad de expresión. Con apoyo en entrevistas periodistas, Zugasti afirma que estos reconocen haber practicado de algún modo la autocensura al informar sobre el Rey y la Monarquía. Unos lo denominan “autocontención” y otros “limitación en pequeñas cosas”, “autocontrol” o “sentido de la responsabilidad” al informar de sus actividades (Zugasti, 2007).

Sobre las relaciones de los diarios con la Zarzuela, este autor destaca que todos los diarios de Madrid excepto El Alcázar, mantuvieron conexiones con el nuevo Jefe del Estado, bien con él personalmente o bien a través de la Casa de su Majestad el Rey. El entorno regio también tenía contactos frecuentes con cronistas políticos. Según los periodistas entrevistados por Zugasti, la libertad para informar

era respetada en todo momento, lo que contribuye a cimentar la idea del consenso periodístico tácito para colaborar con el Rey como una de las claves a la hora de interpretar la representación de la Monarquía y de su titular en la prensa de la Transición.

2.3.3 Los valores que la prensa atribuyó al Rey durante la Transición

A continuación, y apoyándome en diferentes estudios, señalaré cuáles son los atributos que la prensa atribuyó a Don Juan Carlos en los primeros años de reinado. Considero interesante referirme específicamente a este período porque es cuando se establecieron los valores esenciales de la Corona. El estudio de Zugasti menciona como uno de esos valores la juventud (Zugasti 2007). El Príncipe contaba con 37 años cuando fue proclamado Rey. Era tan joven que no había vivido la Guerra Civil, algo de importancia política simbólica. Esta juventud le acercaba a los afanes aperturistas y le alejaba de la Guerra Civil, convirtiéndolo por tanto en un personaje con las aptitudes necesarias para lograr la ansiada reconciliación entre los españoles.

Respecto a su personalidad, la prensa destacó su sencillez, cordialidad y acercamiento al pueblo, y querido por éste (Zugasti, 2007). Este último rasgo fue unido a otro con el que la prensa perfiló su figura, especialmente hasta junio de 1977: el Rey como cauce o abogado para que las reivindicaciones populares o políticas encontraran acogida.

Los estudios son claros sobre la valoración positiva de que gozó Juan Carlos I, un tratamiento periodístico privilegiado durante la primera y fundamental fase de la Transición, los tres años que transcurren entre 1975 y 1978. Por ejemplo, la prensa apenas refería su carencia de legitimidad dinástica que acarreó hasta mayo de 1977, y actuó como escudo en momentos en los que la institución fue cuestionada; la prensa potenció también las acciones de D. Juan Carlos que redundaban en beneficio de su persona y de la Corona. En definitiva, como constatan diferentes análisis (Zugasti 2007, Ramos Fernández 2012, De Pablos y Ardévol 2010), la prensa estuvo muy compenetrada con el Monarca, probablemente por compartir los mismos objetivos: fue cómplice suyo,

especialmente en la principal tarea pilotada y auspiciada por éste, la de la democratización del sistema político.

Una vez celebradas las primeras elecciones democráticas en junio de 1977, cuando, como se ha descrito arriba, ya se había hecho inevitable la transformación de la Monarquía en parlamentaria, esto es, que dejase de tener atribuciones políticas propias del gobernar y pasase a cumplir un papel básicamente simbólico y representativo, la propia prensa, sobre todo los diarios menos conservadores, presionó para que los amplios poderes que ostentaba el Rey preconstitucional se redujeran.

Pero el atributo que predominó claramente la cobertura periodística de esta época, según los estudios, es el de “agente de democracia” (Zugasti, 2007). La prensa dibujó al Rey como el principal actor democratizador de la Transición. Su imagen fue la de un Jefe del Estado que reinaba y gobernaba con el fin de favorecer la democratización y la reconciliación entre los españoles. Se erigió así lo de “agente de democracia” en la característica medular atribuida a Juan Carlos I; buena parte de los discursos periodísticos referidos a Don Juan Carlos giraron en torno a la democratización. Como muestra el análisis de los tres años realizado por Zugasti, los periódicos aplaudieron y secundaron en todo momento los gestos y las acciones del Rey que apuntaban hacia la democracia y la reconciliación. “Ligándole reiteradamente de forma tan estrecha con la democracia y con toda una serie de valores anejos a ésta, la prensa buscó reforzar a D Juan Carlos, haciendo mucho más palpable una legitimidad de la que carecía al comienzo de su reinado y que fue consiguiendo con su actuar: la legitimidad democrática. Obró así, precisamente, para contribuir a que el Rey tuviese la solidez suficiente que le permitiera seguir guiando el rumbo hacia la democracia y manteniendo su estabilidad” (Zugasti, 2007, p. 246).

El análisis de Zugasti afirma que, además de la democracia, se e potenció periodísticamente la imagen de Juan Carlos I también como miembro de la milicia y como jefe supremo del Ejército. Este rasgo del tratamiento periodístico de la

figura del Rey fue conscientemente buscado con el fin de robustecer su autoridad frente a los sectores más involucionistas de la sociedad y del propio Ejército.

Por último, el Rey fue representado como el principal actor en las relaciones exteriores de España. En unión con su desempeño como democratizador, la prensa resaltó su papel protagonista en la ruptura del asilamiento, en especial, en la aproximación a la Europa unida, el gran objetivo de la política exterior durante aquellos años en los que Europa era también sinónimo de democracia. De igual modo se valoró su labor en la profundización de las relaciones con Hispanoamérica y con el mundo árabe.

Las características atribuidas a Juan Carlos I fueron también asignadas a su Monarquía, hasta el punto de que se llegó a hablar indistintamente de la persona y de la institución.

2.3.4 La mitificación del Rey como agente de la democracia

No quiero terminar este apartado sin recoger las consideraciones que varios autores han realizado tomando en perspectiva lo que fue esa idealización democrática del personaje Juan Carlos I. Apoyan estas consideraciones en unas asunciones sobre el papel que juegan los medios de comunicación en la construcción de mitos.

Una de las aportaciones es la de Zugasti, quien afirma que “En la relación entre líderes y sociedad desempeñaron un cometido crucial los medios de comunicación, con lo que, ejerciendo su intrínseca función mediadora, se convirtieron en otros influyentes actores políticos. Nuestras relaciones con otras personas, objetos, organizaciones y acontecimientos están en buena medida conformadas por los conocimientos que adquirimos a través de los medios, que además son canales esenciales de contacto social. Sin embargo, la mediación no es un mero nexo de unión entre los medios de comunicación y la sociedad, sino que aquellos interpretan y construyen la realidad al convertir los sucesos en acontecimientos informativos. Por lo tanto, el conocimiento de los ciudadanos españoles sobre lo que estaba acaeciendo en la Transición provenía,

fundamentalmente, de los mensajes periodísticos, que tuvieron así un papel destacado en la construcción ante la sociedad de los líderes políticos de aquella etapa de la historia de España” (2007, p. 16).

Para explicar algo similar, Ramos toma de Chomsky y Herman (2001, p.17-22) la idea de que, en la transmisión de mensajes simbólicos para el ciudadano de la calle, los medios, aparte de las funciones tradicionales (entretener, informar), inculcan también valores y pautas de comportamiento para integrarse y, por lo tanto, aceptar las estructuras institucionales de la sociedad. Pues bien, dice Ramos, los medios se convierten en los mejores creadores de ese “imaginario monárquico” (expresión tomada de Rodríguez, 2007). Y el imaginario que se creó del Rey Juan Carlos I fue como una especie de sentimiento generalizado de aceptación sumisa de que hay personas, situaciones e instituciones que existen “per se”, sin que a los demás nos sea dado cuestionarlas. La Monarquía es considerada por Ramos como una de ellas.

La siguiente descripción que hace Zugasti al respecto es lo que me ha valido para titular este epígrafe como lo he hecho: “Durante el período en que institucionalmente se completó la Transición, los periódicos forjaron la imagen de Juan Carlos I que se ha mantenido hasta nuestros días, caracterizada fundamentalmente por el énfasis puesto en su papel como actor democratizador. Por lo tanto, cabe concluir que, por lo que respecta a la prensa, no se ha producido únicamente una legitimación democrática de la Monarquía a posteriori, sino que a finales de 1978 el Rey aparecía ya ante los ojos de la opinión pública revestido totalmente de la legitimidad democrática que había ido consiguiendo con su actuación y que la prensa ha ido ensalzando y difundiendo como parte esencial de su complicidad con la Corona” (246).

El análisis de Ramos (2012) se pronuncia en la misma línea al concluir que, terminada la Transición (el autor lo identifica más específicamente el año 1978), la prensa redujo la atención al monarca, perdiendo éste visibilidad informativa. Considera que durante la Transición, primero, y más tarde, a lo largo de su reinado, los medios de comunicación españoles, salvo contadas excepciones, se

han auto administrado sucesivamente una dosis de amnesia y otra de tolerancia e ignorancia o tratamiento benévolo de aquellos aspectos que afectaban al Rey, su casa y su familia, de modo que este “pacto tácito” tuvo una vigencia inesperada. No habría de ser en los periódicos sino en algunos libros donde fijarían su residencia las críticas o los comentarios más comprometidos.

La consideración de Ramos (2012) sirve para entender no ya la construcción del mito sino también su destrucción: la fuente del gran crédito que durante años Juan Carlos I ha ido consumiendo en sus relaciones con la sociedad a través de la imagen que de él mismo, de su familia y de sus actividades han venido dando los medios de comunicación se apoya en la “entronización” del demócrata (esta expresión es mía). En cierta medida, dice Ramos, la mayor vulnerabilidad del Rey se debía precisamente al hecho de estar siempre alerta para salvar la democracia. Así pudo dedicar más tiempo a sus propios intereses, sus amigos y sus caprichos y esto, a su vez, iba a exponerle a una estrecha atención morbosa, e incluso hostil.

2.3.5 La trastienda de la gestión del mito

Para completar el cuadro arriba dibujado, creo necesario aportar algunos datos sobre el equipo que trabajó en aquel momento en la proyección del Rey. En 1990 se produjo un cambio: se jubiló el marqués de Mondéjar a los 84 años de edad. Siempre considerado por Juan Carlos como un segundo padre, Mondéjar había sido una poderosa influencia a favor de la prudencia, y su marcha fue el principio de significativos cambios en la Casa Real. El 22 de enero Mondéjar fue relevado como jefe de la Casa del Rey por Sabino Fernández Campos, un hombre considerado muy discreto y tremendamente eficaz que, desde 1977, había sido secretario general. Como parte del proceso de renovación, volvió como nuevo secretario general el diplomático José Joaquín Puig de la Bellacasa, que había ocupado puestos en La Zarzuela entre 1974 y 1976. Sin embargo duró menos de un año en el puesto. Fernández Campos cesó el 8 de enero de 1993 como jefe de la Casa del Rey y fue sustituido por el diplomático José Fernando Almansa. Don Juan Carlos le nombró en ese momento consejero privado vitalicio, al tiempo que

se le otorgó la Gran Cruz de Carlos III, poco antes de ser nombrado teniente general con carácter honorífico.

Según argumenta Preston (2004), uno de los servicios de Fernández Campos a la Corona fue el de poner obstáculos a la prensa sensacionalista británica y lidiar con las consecuencias que ésta tenía en la prensa española. Desde finales de los años ochenta, los medios de comunicación españoles habían empezado a mostrar curiosidad por el tiempo de ocio del Rey en Mallorca, y en junio de 1992 las circunstancias hicieron que se llegara como a hacer tabú de su vida privada y, por tanto, no investigar. En medio de fuertes rumores de crisis matrimonial, llegaron los Juegos Olímpicos de Barcelona que supusieron un enorme refuerzo de la imagen pública de toda la Familia Real gracias a sus espontáneas demostraciones de entusiasmo y afecto por el equipo español. Según expone Preston, cuando los Juegos acabaron volvió a resurgir el interés, y más concretamente, la prensa se cuestionó por el motivo de la ausencia del Rey en el mes de junio en la aprobación de un nuevo ministro de Asuntos Exteriores para sustituir a Francisco Fernández Ordóñez, que estaba en fase final de una enfermedad mortal. El diario *El País* informó que el Rey estaba en Suiza en un chequeo médico, pero entonces Sabino Fernández Campos negó que tuviera algún problema de salud. La prensa y la radio recogieron todo tipo de especulaciones, llegando al extremo de comentar una posible abdicación. A estas especulaciones de los medios de comunicación (sobre todo en *El Mundo*) siguieron otras que replicaban las alegaciones de la prensa francesa e italiana sobre una supuesta relación del Rey con una mujer catalana que vivía en Mallorca, Marta Gayá. Tanto el Jefe de la Casa Real como Felipe González expresaron públicamente su preocupación de que se hubiera iniciado una campaña contra la Monarquía y, según Preston (2004), las miradas acusadoras se dirigieron hacia Mario Conde que, presuntamente, controlaba *El Mundo*. Pero este consiguió darle la vuelta a la comprensible irritación de Don Juan Carlos, alegando, al parecer, que Sabino Fernández Campo era responsable de las filtraciones a *El Mundo* como medio para avisar al Rey de los peligros que encerraba su conducta. Conde, sigue afirmando Preston, llevaba mucho tiempo intentando ganarse el favor regio mediante costosos regalos, un asalto

inicialmente impedido por Fernández Campos. Pero Conde logró ganarse la gratitud del Rey gracias a sus atenciones con su hermana viuda, doña Pilar, y con don Juan, que estaba muriéndose de cáncer. Tenía también relaciones financieras con un amigo del Rey, Manuel Prado y Colón de Carvajal. En enero de 1993 se anunció que Fernando Almansa Moreno-Barreda, vizconde del Castillo de Almansa, iba a sustituir a Fernández Campos. El hecho de que Almansa, persona muy inteligente y capaz –en palabras de Preston-, hubiera sido compañero de Conde en la universidad generó especulaciones de que acaso fuera hombre suyo, aunque el modo en que Almansa luego cumpliera con sus funciones despejaría toda duda al respecto. Según Preston, el cambio se debía más bien a discrepancias entre que Sabino y el Rey, pues aquél había desaprobado que éste se hubiera prestado a aparecer en un documental de la BBC rodado en el yate del Rey y con imágenes de éste en traje de baño con Selina Scott, una periodista guapa e inteligente; asimismo, el Rey había autorizado una biografía escrita por José Luis de Vilallonga. Cualesquiera que fueran las razones de la salida de Sabino Fernández Campos, lo que es indudable es que la entrada de Almansa eliminaba una barrera entre el Rey y Mario Conde, así como con otros financieros como Javier de la Rosa de la jet set que, según Preston y García Abad (2004), estaban deseosos de explotar el favor real.

2.4 LA EVOLUCIÓN DE LA CORONA ESPAÑOLA DESDE 1978

En este apartado expondrá los sucesos más relevantes que reflejan el ejercicio en la práctica de la Casa Real del que se desprenderán los valores asociados a su reputación.

2.4.1 El Rey y el golpe de Estado. El carácter democrático de la Corona Española

El papel que Juan Carlos I jugó en el golpe de Estado de 1983 no ha estado exento de debate y controversia, como se ha puesto de manifiesto, de nuevo, a la muerte de Adolfo Suárez el 23 de marzo de 2014. No pretende ser este epígrafe un análisis crítico de ese papel. Es, más bien, una exploración de las acciones que

fueron visibles para los españoles, y que pueden estar en la base de la reputación construida para el monarca en los primeros años posteriores a la Transición.

Tras la aprobación de la Constitución, el Gobierno de Suárez emprendería un camino complejo y sometido a envites procedentes de diferentes focos. Más concretamente, a partir de 1978 la amenaza de ETA y de los militares transformarían el optimismo democrático de 1977 en un desencanto hacia Suárez y, por extensión, también hacia el Rey. Así lo analizan diferentes autores (Preston, 2004; Juliá 2007; Urbiola 2012). En el transcurso de los cuatro años siguientes a la aprobación de la Constitución, una espiral de terrorismo y conspiración militar iba a ensombrear la vida cotidiana con ansiedad y miedo. El gobierno se encontraba en el centro de una dialéctica de terror y represión en constante aumento. Estaba configurándose una paradójica zona de intereses mutuos en que, por una parte, la extrema derecha utilizaba el terrorismo de ETA como pretexto para la intervención militar; y, por otra, ETA intentaba suscitar mayor represión para generar sentimientos antiespañoles entre los ciudadanos vascos. De manera que los españoles apenas habían tenido tiempo de asimilar las implicaciones de las elecciones cuando su nueva democracia se vería amenazada por la agitación antidemocrática del ejército.

Como parte de su proyecto para regir una democracia de todos los españoles, el Rey tenía empeño en crear unas Fuerzas Armadas también de todos los españoles. Con Franco, el Ejército había tenido un papel político muy específico, y Juan Carlos era consciente de la necesidad de despolitizarlo. El malestar del Ejército se plasmó primero en la Operación Galaxia en noviembre de 1978, cuyo eje principal fue el secuestro de Suárez y de todo el gobierno de Moncloa. A la continua presión del terrorismo y la subversión militar se fue añadiendo una crisis económica y social que exigió la intervención del Rey en numerosas ocasiones.

En 1980, el terrorismo, la inseguridad en las calles, la inflación y el paro habían socavado la popularidad de Suárez y alentado a los golpistas. Las divisiones internas dentro del partido le situaron en el punto de mira, con ausencias cada vez más frecuentes en el Consejo de Ministros, reacio a ponerse ante el parlamento y

aislado incluso de su propio partido que había iniciado una descomposición interna. La decadencia de Suárez terminó por dejar al Rey en una situación insostenible. En otoño de 1980, Juan Carlos comprendió preocupado que Suárez estaba aislado de su gabinete, de su partido y de la prensa. Tras una tensa reunión con el Rey, el presidente del gobierno anunciaba su dimisión ante las cámaras el 29 de enero de 1981.

La salida de Suárez había sido durante mucho tiempo objeto primordial de las conspiraciones militares. Sin embargo, lejos de neutralizar el descontento del Ejército, no hizo más que preludiar un proceso de desintegración política que alentó en muchos oficiales la impresión de que su intervención era un deber patriótico. El Congreso de UCD del 8 de febrero de 1981 en Santiago de Compostela eligió a Leopoldo Calvo Sotelo candidato a la presidencia. El Rey, siguiendo las indicaciones de la Constitución, invitó a Calvo Sotelo a formar gobierno, en lugar de plantear la posibilidad de un gobierno de coalición que, según ha constatado Preston (2004), se rumoreaba.

El 23 de Febrero, fecha prevista para la sesión de investidura de Calvo Sotelo, había llegado cargada de tensión. Durante la sesión, alrededor de 300 guardias civiles bajo el mando del teniente coronel Tejero entraron en las Cortes y tomaron como rehenes al gobierno y a todos los diputados parlamentarios del país. Los sucesos de esas horas son de sobra conocidos, y no forman parte del objeto de este trabajo, que se ocupa de la reputación del Rey. Tras horas de tensión, a las 1,15 de la madrugada del 24 de febrero, Juan Carlos aparecía en la pantalla de Televisión Española (la única cadena de televisión del momento) para pronunciar un discurso a la nación, con las características propias de éste: plano corto y favorable a quien pronuncia el discurso.

Las palabras finales son significativas: “La Corona, símbolo de permanencia y unidad de la Patria, no puede tolerar en forma alguna acciones o actitudes de personas que pretendan interrumpir por la fuerza el proceso democrático que la Constitución, votada por el pueblo español, determinó en su día a través de referéndum”. El monarca pidió “serenidad y confianza” para los momentos

“extraordinarios” que se vivieron e hizo saber a todos los españoles que había ordenado a las autoridades civiles y militares que tomaran “todas las medias necesarias “para mantener el orden constitucional dentro de la legalidad vigente”. Y recordó que “cualquier medida de carácter militar que en su caso hubiera de tomarse, deberá contar con la aprobación de la Junta de Jefes de Estado Mayor”. Era, en definitiva, un discurso en el que se hacía visible los valores de representación, de autoridad y de agente de democracia. Los ciudadanos recibieron el discurso con alivio, y el Rey pasaría a ser visto como el artífice de importancia para frenar el golpe.

Tras el 23 F, el Rey se afanará para evitar que el suceso manche a todo el Ejército, y hacer que no se extendiera a éste la culpa de la acción que era sólo de unos pocos. Asimismo, inició una visita oficial a Estados Unidos para buscar apoyo internacional para la democracia española. Allí trató de la integración de España en la OTAN, que consideraba clave para la posterior entrada de España en la CEE.

De todo esto se desprende que aquel mito de “agente de democracia”, acuñado con la Transición, se consolidaba todavía más, al ser el agente quien realmente protegía a la democracia de sus amenazas. Por tanto, “agente de democracia” será uno de los atributos reputacionales de la Corona española que se analizará posteriormente en el estudio empírico de este trabajo.

2.4.2. La Monarquía como símbolo de la unidad y su carácter integrador

La década de los 80 vería la transformación de España en un Estado semifederal con la creación del Estado de las Autonomías. Esto tenía importantes implicaciones para el Rey, que se tomaba profundamente en serio la función constitucional de la Corona como símbolo de unidad y permanencia del Estado español. Juan Carlos se esforzó para formular y popularizar la idea de una España pluralista y multicultural pero que permanecía unida.

La representación y garantía de la unidad de la nación (de su vertebración) será, por tanto, otro de los atributos reputacionales que formarán parte de la lista que se aplicará al análisis empírico.

2.4.3. La Monarquía como árbitro y moderador. El apartidismo de la Corona española

En octubre de 1982 el PSOE ganaba las elecciones y el Rey inició la ronda de consultas para designar a Felipe González como nuevo presidente. En la inauguración del nuevo Parlamento, el 25 de noviembre de 1982, Gregorio Peces-Barba, nuevo presidente de las Cortes, pronunció un discurso que suponía una significativa defensa de la Monarquía no sólo por la actuación del Rey ante el 23 F, sino también, algo muy importante, por sus propios méritos: esta institución, dijo Peces-Barba, “proporcionaba una estabilidad, equilibrio y potencial de progreso”. El País (26 de nov de 1982).

La valentía y determinación del Rey en defensa de la democracia el 23 de febrero de 1981 había dado una legitimidad de facto a la legitimidad dinástica resultante de la renuncia de su padre y la legitimidad democrática derivada de los dos referéndums de 1976 y 1978. Con el golpismo en retirada y un gobierno en el poder con amplia mayoría parlamentaria, el Rey podía albergar esperanzas fundadas en ser un jefe de Estado constitucional al estilo de la Reina Isabel II de Inglaterra. Sin embargo, la necesidad del esfuerzo regio no disminuyó mucho. En años venideros, la necesidad de la influencia del Rey, cuando no de su intervención directa, iba a seguir siendo una constante en la política española.

2.4.4 El Rey y el exterior: valor internacional

Otro aspecto en que el Rey se mostró activo y eficaz fue en sus incansables salidas al extranjero. Sus visitas a Francia y Alemania fueron decisivas para la integración de España en la Comunidad Europea. Asimismo, el hecho de que tuviera buenas relaciones con el presidente Mitterand contribuyó a lograr la cooperación francesa en la lucha contra ETA. El Rey hizo también muchísimo para consolidar la imagen de España en América Latina, así como para alentar la Transición de dictaduras a democracias en la región, especialmente en Argentina,

Brasil, Chile y Uruguay (Powell, 2004, pp 191-205). También el Rey mantenía una serie de buenas relaciones con algunos países árabes –Marruecos, Jordania, Arabia Saudí, los Emiratos Árabes Unidos y Kuwait- como consecuencia de lo cual España contaba con abastecimientos seguros de petróleo. Las excelentes relaciones del Rey con el mundo árabe se ligaron a menudo a informaciones según las cuales había recibido ayuda financiera de las Monarquías más ricas de Oriente Medio. Esto a su vez se conectaría, a lo largo de los años noventa, a intentos de desprestigiar su imagen asociándola a los escándalos financieros que iban a plagar la vida política española. Las acusaciones contra el Rey surgidas en los años noventa habrían sido inconcebibles diez años antes. Pero su oposición al golpe militar de 1981 le había granjeado a Juan Carlos enormes reservas de popularidad y credibilidad, suficientes para hacer frente a cualquier acusación. Además, el talante nacional durante la década de 1980 era de seria cooperación colectiva en la consolidación de la democracia, un proceso en el que el Rey seguía colaborando incansablemente.

2.5 LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA CORONA

2.5.1 El concepto de institución pública

De acuerdo con la definición de Scrutton (1982, p. 225), recogida en Canel (2007), institución es “la ley, costumbre, uso, práctica, organización u otro elemento establecido en la vida social y política de un pueblo; es el principio regulador o convención al servicio de las necesidades de una comunidad organizada” (p. 27).

Sotelo (2001) extrae la siguiente definición de autores como Richard Scott y Florence Heffron: institución es “organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma” (p.24).

Las instituciones pueden ser económicas (relacionadas con el establecimiento de y mantenimiento de la producción y de las relaciones productivas), culturales

(que incluyen la educación, la cultura y el ocio) de linaje (que incluye la familia) o políticas (que son las que tienen que ver con la regulación de propósito y ejercicio del poder) (Scrutton, 1982). De acuerdo con Canel (2007), en una institución pública cabría todo lo que está relacionado con el desarrollo de los servicios que necesita una sociedad (p.28).

2.5.2 La Corona como institución pública

La Corona se constituye en institución por primera vez en la Constitución de 1978, con un título referido expresamente a la Monarquía bajo la rúbrica “De la Corona”. Es la primera vez que ocurre. Como se ha señalado anteriormente, el constituyente pretendía subrayar, por un lado, la superior posición de la Corona, situada por encima –formal e institucionalmente- de los poderes del Estado, especialmente de las Cortes Generales y del Gobierno; y por otro, su significación y relevancia dentro de la forma política del Estado, definida en el artículo 13 como Monarquía parlamentaria.

De acuerdo con las definiciones recogidas anteriormente, y tomando una definición amplia del sector público (todo lo que interviene en la provisión de servicios públicos y satisfacción de las necesidades de la comunidad), se puede decir que la Corona es una institución pública y forma parte del sector público. Pero a diferencia de otras instituciones públicas, la peculiaridad de la Corona es que se identifica específicamente con una persona, el Rey. Otras instituciones tienen personalidad jurídica propia, que es distinta a la personalidad de cada una de las personas que están en ellas. Así, el Gobierno está formado por un conjunto de personas, y cuando actúa lo hace como institución (con su personalidad jurídica propia). Además, la institución sobrevive a sus miembros.

2.5.3 El Rey y la Familia Real

En el caso de la Corona, el artículo 56 califica al Rey como el titular de la institución (Corona) y le nombra Jefe del Estado y, además, "símbolo de su unidad y permanencia". A continuación, enumera algunas de las atribuciones que corresponden al Monarca como Jefe del Estado: moderar, arbitrar, representar

internacionalmente al Estado y ejercer las funciones que le atribuyen expresamente la Constitución y las leyes.

En cuanto a las decisiones, tomo la consideración de Canel cuando afirma que lo que una institución hace es el resultado global del conjunto de acciones particulares que son naturales e intencionadas, deliberadamente propuestas por aquellos que ahí están (1993, p. 352). Las decisiones de las instituciones son, por tanto, atribuibles, pues detrás de ellas están personas concretas e individuales, que tienen su propia intención, objetivo y propósito. En el caso de la Corona con más razón si cabe, puesto que la institución se compone de una persona, el Rey, a quién se le son atribuibles las acciones de la institución Corona.

Considero necesario realizar a continuación algunas precisiones terminológicas, para delimitar términos como Familia Real, Casa Real, Casa de Su Majestad el Rey, etc. La Casa de S.M. el Rey D. Juan Carlos “es el organismo que, bajo la dependencia directa de Su Majestad, tiene como misión servirle de apoyo en cuantas actividades se deriven del ejercicio de sus funciones como Jefe de Estado” (art. 1 del Real Decreto 434/1988). Por tanto, es el propio monarca el que nombra a los miembros de su Casa libremente, y gestiona la asignación económica que recibe de los Presupuestos del Estado. Se podría decir que la Casa Real designa el conjunto de personas que trabaja para apoyo del monarca. No forma parte de la Administración Pública, aunque, como ya se afirmó arriba, sí del sector público.

La Familia Real es el grupo de personas emparentadas con el Rey de España. La Familia Real actual está formada por el propio monarca, su consorte la Reina, sus descendientes y los consortes de estos. Por su parte, la familia del Rey agrupa a la Familia Real, además de a sus hermanas y su tía, todas Infantas de España.

Existen dos diferencias principales entre ambos términos: la primera, que mientras que todos los miembros de la Familia Real poseen una opción hereditaria al trono, ya sea de forma directa o indirecta, no sucede así con los miembros de la familia del Rey que no son miembros de la Familia Real; y la segunda, que los

miembros de la Familia Real disponen de la posibilidad de ejercer una representación delegada del Rey a actos oficiales, de lo que no disponen todos los miembros de la familia del Rey (de Esteban, 2011). Sin embargo, y raíz del denominado caso Urdangarín, por el cual tanto la Infanta Cristina como su marido han sido imputados, ambos miembros de la Casa Real han sido excluidos de la Casa Real y a la Infanta retirado el título de Duquesa de Palma.

Termino este epígrafe con algunas consideraciones sobre el sujeto de reputación que es objeto de este estudio. Como institución que es, es esperable que la reputación de la Corona sea una compleja combinación del reconocimiento que los distintos públicos hagan de la gestión de la institución así como de su líder. A este respecto la investigación arroja resultados con interesantes conclusiones que necesitamos procesar para el presente trabajo: afirma que los rasgos personales de un líder tienen efectos en la valoración que el público hace de la institución (Citrin y Green, 1986; Brace y Hinckley, 1991; Funk, 1999; Newman, 2004); que una percepción positiva de la personalidad del líder puede neutralizar el impacto de una no tan eficiente gestión de sucesos imprevistos, tales como atentados terroristas o casos de corrupción (Newman 2004); y que la percepción que se tenga de un líder como gestor (que se le tenga por conocedor o decidido) puede influir en la percepción de la gestión de las políticas públicas de la institución (Peffley, 1989).

En definitiva, los estudios concluyen que el resultado deriva de una dinámica compleja en la que interactúan muy diferentes circunstancias y características (Canel, 2007).

En el caso de la Corona, esta complejidad adquiere rasgos singulares. Como institución que es, en su reputación influye tanto la institución globalmente, como su líder; pero porque quien lidera es no sólo un monarca, sino su familia, las fuentes de amenazas a la reputación se incrementan, haciéndose relevante no sólo el comportamiento del monarca, sino también el comportamiento de cada una de las personas que componen la Familia Real; y no sólo el comportamiento individual, sino del conjunto que componen estos individuos en tanto que familia.

De aquí se desprende que el valor de la familia será otro a añadir en la lista de los atributos reputacionales de la Corona española.

2.6 CONTEXTO DE LOS CUATRO PERÍODOS OBJETO DE ESTUDIO

En esta apartado se contextualiza cada uno de los períodos analizados con el fin de aportar los datos del entorno político, económico y social en el que desarrolla su función la Corona para poder interpretar consecuentemente el análisis empírico posterior.

2.6.1 Primer período (1978-1981). La Transición democrática constitucional

Ya me he referido a la Transición al tratar el marco legal de la Corona. Lo hago de nuevo pero para describir el contexto. Propiamente el período considerado como Transición abarca desde la proclamación de Don Juan Carlos como Rey el 22 de noviembre de 1975 hasta la promulgación de la Constitución de 1978. Sin embargo, para este trabajo nosotros hemos considerado que debíamos tomar la Transición en sentido amplio, y comenzar el análisis con el establecimiento de la Constitución, por lo que hemos denominado a este primer período “Transición democrática constitucional” y va desde 1978 hasta 1981. Para caracterizar esta etapa recurro a consideraciones de varios autores que hablan de la Transición democrática española en sentido amplio. Por un lado, se señala el éxito del proceso dada la enorme incertidumbre política y social del momento, en la que cristalizó una conciencia generalizada de necesidad de marco constitucional. Así Probst Solomon (2005) considera que “España ha tenido una Transición extraordinariamente exitosa: su proceso, como escribí entonces, no se inclinó hacia la izquierda ni hacia la derecha; sencillamente, el país se modernizó. España después de la muerte de Franco seguía estando enormemente aislada. Cuando la plétora de partidos políticos surgió por primera vez, nadie sabía quién era quién. Había un terrible aislamiento y falta de información y, de hecho, falta de continuidad histórica y cultural dentro del país” (p. 3). Por su parte, Gallego Díaz (2005) recuerda que cuando se celebraron las primeras elecciones democráticas, el 15 de junio de 1977, todo el mundo en España, incluido el Rey, sabía que el

primer objetivo de ese parlamento iba a ser elaborar una Constitución que restableciera el puente con la legitimidad democrática.

Un segundo rasgo de esta etapa es la grave crisis económica que golpeaba a una sociedad con grandes expectativas de cambio. Desde la muerte de Franco la sociedad española aspiraba a mayores cotas de participación y de libertad, a unos niveles de vida más altos, a un reparto más justo de la renta y de la riqueza, a una economía menos intervenida, más competitiva, eficiente y estable. Sin embargo, el país entró en una profunda recesión económica, iniciada en 1973 y que se prolongó durante el siguiente decenio. Fueron, como han considerado algunos, diez años de crisis que pusieron a prueba la capacidad de resistencia y adaptación de los distintos grupos sociales, así como la imaginación y fortaleza de la clase política española. Porque como afirmó Enrique Fuentes Quintana, “una economía en crisis constituye un problema político de primer orden”, y por eso mismo, “los problemas económicos graves exigen soluciones osadas y contundentes” (citado en Martín Aceña, 2010, p. 2).

En efecto, el período de la Transición política estuvo marcado por una de las recesiones más intensas sufridas por la economía española. El alza de los precios del petróleo y de las materias primas desde 1973 y el colapso del sistema monetario de Bretón Woods golpeó de forma inesperada a las sociedades industriales poniendo fin a un largo período de prosperidad inaugurado poco después de finalizada la Segunda Guerra Mundial. Tras un cuarto de siglo de crecimiento sostenido, el mundo avanzado se encontró en una situación de estancamiento, de paro y elevada inflación.

La crisis golpeó a España con especial dureza. Nuestra economía mostraba un retraso importante respecto de los países europeos que la servían de referencia: la renta por habitante era a principios de los años setenta un 25 por ciento inferior a la de la media comunitaria; la industria presentaba una estructura vieja, poco competitiva e ineficiente, con una fuerte dependencia energética exterior y lastrada por una tradición de intervencionismo y proteccionismo sin parangón en Europa occidental; nuestra sociedad, además, adormecida por años de políticas

coyunturales permisivas, carecía de convicciones firmes sobre las ventajas de la estabilidad monetaria. Martín-Aceña (2010) recoge análisis de diversos autores como José Luis García Delgado, Juan Carlos Jiménez, Luis María Linde, Luis Angel Rojo y Julio Segura, entre otros, que pusieron de manifiesto que desde 1973 se había registrado una rápida elevación de los costes de producción, una caída de la inversión, una reducción de las exportaciones, un descenso de los ingresos externos y un imparable deterioro de la capacidad de compra. La crisis se manifestó con toda crudeza en los precios, elevándose hasta un 20 por ciento en 1975 y alcanzando un 40 por ciento en el verano de 1977; en el empleo, con miles de puestos de trabajo perdidos, y en pérdidas millonarias de reservas como consecuencia de un sangrante déficit exterior.

Junto a ello, las quiebras y suspensiones de pagos de empresas tanto industriales como comerciales condujeron a la insolvencia de muchas entidades financieras, dando lugar a una honda crisis bancaria que en seis años se llevó por delante a la mitad del sector. A la gravedad de la situación contribuyó la paralización que había aquejado a los últimos gobiernos de la dictadura. En aquellos años se habían sucedido cuatro ministros de Hacienda, cuya gestión se había caracterizado por la provisionalidad y por la debilidad de su autoridad (Martín-Aceña, 2010). Según los expertos, concluye este autor, la inoperancia y la pasividad fueron también rasgos del triste recuerdo dejado por el primer gobierno de la Monarquía presidido por Arias Navarro.

Como ya se ha mencionado en otro apartado, en julio de 1976, Adolfo Suárez recibió del Rey el encargo de pilotar una Transición política hacia la democracia que, en palabras de Torcuato Fernández Miranda, debía discurrir “de la ley a la ley”. Y Suárez tuvo que ocuparse de desmontar el entramado institucional del franquismo, dejando para más adelante la lucha contra la inflación y los desequilibrios económicos. En menos de un año sometió a aprobación la Ley para la Reforma Política, convocó las primeras elecciones democráticas, las ganó y formó su segundo gobierno en julio de 1977. Establecida la nueva ley, se podría decir, tocaba el turno a la economía. Nombró a Fuentes Quintana para la vicepresidencia económica y a Francisco Fernández Ordóñez para la cartera de

Hacienda, dos personalidades de verdadero peso. Fuentes Quintana preparó entonces un documento titulado “Programa de saneamiento y reforma” que el Gobierno adoptaría como suyo, y lo envió a los partidos políticos con representación parlamentaria con el fin de generar postura al respecto. Tras diversas reuniones en las que este documento fue objeto de debate, se llegaría a la firma de los denominados “Pactos de la Moncloa”, que tuvo lugar el 25 de octubre de 1977 entre el Gobierno, los principales partidos políticos con representación parlamentaria, las asociaciones empresariales y los sindicatos mayoritarios. Dos días después, el 27, el Congreso de los Diputados aprobaba el correspondiente programa económico.

El programa económico aprobado en Congreso recibía sólo un voto en contra, lo que consolidaba la idea de que había un amplio acuerdo social y político para luchar contra la crisis económica. Santos Juliá afirma que lo firmado en la Moncloa fue “un amplio pacto social cuya esencia consistía en controlar los aumentos salariales en niveles inferiores a la inflación prevista; a cambio el Gobierno se comprometía a impulsar medidas de carácter distributivo, como una reforma fiscal y mejoras sociales” (2003, p. 483). La oposición exigió además una batería de reformas entre las que estaba la introducción de los agentes sociales en el proceso de toma de decisiones (Powell, 2000), algo que modificaría la configuración del debate público.

Los Pactos de la Moncloa fueron un gran éxito desde el punto de vista político, en la medida en que mostraron las posibilidades de colaboración entre los diferentes partidos para abordar la corrección de los desequilibrios económicos. Marcaron además un cambio drástico de actitud en el tratamiento de los problemas: dieron paso a una política monetaria activa para combatir la inflación, permitieron avanzar en la reforma del sistema financiero, condujeron a acuerdos para frenar los aumentos salariales, facilitaron la corrección del déficit externo con la devaluación, propulsaron una reforma fiscal de amplio calado, y trazaron las líneas de otras reformas tendentes a la desregulación y flexibilización de los mercados. Para Fuentes Quintana, los Pactos de la Moncloa fueron la única respuesta posible para resolver la crisis. Pero incluso desvelaron la existencia de

un inesperado consenso ideológico en favor de la economía de mercado, la iniciativa privada y la empresa privada.

Acuerdo ideológico y social en el combate de la crisis económica es por tanto un rasgo que precede al período objeto de estudio. Fue ésta sin embargo una “paz” de no muy larga duración. Según argumenta Martín Aceña (2010), los Pactos de la Moncloa sólo permitieron un corto período de tranquilidad, pues el escenario económico se alteraría de forma brusca como consecuencia de la instauración del régimen iraní en enero de 1979 y la simultánea decisión de la OPEP en el mes de junio del mismo año de elevar por segunda vez los precios del petróleo (el alza fue del 70 por ciento, llevando el barril hasta los 41 dólares, un gran contraste comparado con los 3 dólares de en 1973). La consecuencia fue un deterioro súbito de la coyuntura, iniciándose una profunda depresión en los países de la OCDE, acompañada de renovadas presiones inflacionista. Esto trastocó de forma muy relevante los planes del recién instalado gobierno de UCD, por lo que se hizo preciso diseñar una nueva estrategia para hacer frente a la situación.

Para Juliá (2007) la historia económica de los años 1979-82 fue, en esencia, la historia de una política económica que intentó enfrentarse al empeoramiento continuo de las condiciones de la economía, cuya secuela más dolorosa era la rápida destrucción de puestos de trabajo. En el verano de 1979 el Gobierno elaboró un Programa económico a medio plazo que reflejaba el pesimismo con el que se contemplaba la situación. Fernando Abril Martorell, que ocupaba la vicepresidencia económica hasta 1980, no quiso ocultar las negras perspectivas españolas que, con arreglo a los datos de la OCDE, preveían una profunda recesión y fuertes tensiones inflacionistas. A la descarnada realidad se hacía mención en uno de los párrafos del citado programa: “La sociedad tiene que comprender, y el Gobierno ha de insistir en ello, que las alzas de precios de los crudos del petróleo imponen un empobrecimiento real de los países importadores, que expresan una transferencia de recursos a favor de los países exportadores y todo ello en una reducción de la renta disponible en términos reales para el conjunto de los españoles” (Juliá, 2007).

Con igual desánimo se expresaba el equipo del Banco de España (compuesto por José Ramón Álvarez Rendueles, Mariano Rubio, Luis Angel Rojo), que en el informe correspondiente a 1979 (publicado en junio de 1980) señalaba: “los resultados equilibradores conseguidos con los dolorosos ajustes desde 1974 se han evaporado en buena medida y la economía mundial ha vuelto a enfrentarse con graves problemas que requieren nuevas adaptaciones” (recogido por Martín Aceña 2010). Así pues, el pesimismo era generalizado, y hacia finales del otoño parecía inevitable la adopción de una política económica destinada a dar una vuelta de tuerca al mecanismo de ajuste. El propio Suárez a finales de 1980 reiteraba la necesidad de acometer una política de ajuste que modificase radicalmente el signo de la situación económica, pero reconociendo al mismo tiempo lo complicado que era salir de la crisis dada la desfavorable coyuntura económica internacional (Martin-Aceña, 2010).

A Abril Martorell y su equipos se le atribuye el mérito de haber encarado la situación con valentía, impulsando reformas económicas con los ajustes que necesitaba el país (Martin-Aceña, 2010). Entre 1979 y 1982 este vicepresidente desarrollaría una frenética actividad legislativa, cuya simple enumeración considera este autor hoy abrumadora: en enero de 1980 se firma el Acuerdo Marco Interfederal entre la CEOE y UGT; en marzo entra en vigor el Estatuto de los Trabajadores; en abril el Plan Energético Nacional, en septiembre la Ley Orgánica de Financiación de las Comunidades Autónomas y en octubre la Ley Básica del Empleo. Abril Martorell confió además al Banco de España la lucha contra la inflación, lo que incluía la responsabilidad sobre el tipo de cambio y las tasas de interés. Asimismo le confió la resolución de una crisis bancaria enrevesada que afectó a las tres cuartas parte del sistema y terminó con el cierre de la mitad de las entidades existentes en 1977. En estos dos ámbitos el Banco de España cosecharía éxitos: impidió que los precios se desbocasen y, a pesar de múltiples tropiezos, evitó la quiebre del sistema financiero.

La economía no fue el único frente que tuvo abierto el Gobierno de UCD. Este sufrió el acoso permanente de la oposición (liderada por el PSOE), de los sindicatos y de la patronal (CEOE), sin mencionar las disensiones internas dentro

del propio partido. En mayo de 1980 el PSOE presentó una moción de censura que, aunque no prosperó, fue acompañado del correspondiente debate crítico contra el gobierno; crítica que también se puso de manifiesto en junio cuando la CEOE hizo público un plan denominado “Medidas urgentes para luchar contra el paro” que contenía un duro ataque a la política económica del Gobierno, en especial en lo relativo a fiscalidad, Seguridad Social y relaciones laborales. El desgaste fue tan rápido que en agosto de 1980 Abril Martorell, el hombre que había dirigido la política económica desde los Pactos de la Moncloa, tenía que abandonar el Gobierno.

Con Calvo Sotelo le sucedió en la vicepresidencia y García Díez en el Ministerio de Economía y Hacienda; los dos mantuvieron las medidas de ajuste. El Banco de España reforzó el control sobre la política monetaria, endureciendo su combate contra la inflación, y prosiguió en su proceso de reforma y liberalización del sistema financiero. También se profundizó en la reforma fiscal, con nuevos textos sobre imposición directa e introduciendo el IVA; se revisó el Plan Energético Nacional; se dieron nuevos pasos hacia la liberalización del mercado de trabajo; y se propusieron a las Cortes los primeros planes de reconversión industrial de los sectores en crisis. El Gobierno manifestó, además, que el objetivo último de su estrategia política era la adhesión española a las Comunidades Europeas.

A principios de 1981 la alteración social y política de la vida española elevaría sus cotas con la dimisión del presidente Suárez primero (27 de enero) y con el golpe de Estado después (23 de febrero). Parecía que lo logrado en la Transición se tambaleaba, hasta tal punto que cuando Calvo Sotelo se hizo cargo del Gobierno el 26 de febrero las prioridades tuvieron que redirigirse de nuevo hacia la consolidación de la democracia y la defensa de la Constitución (Martín Aceña, 2010) en detrimento de la economía, que pasó a un segundo plano, aunque no se olvidó.

El 20 de marzo Calvo Sotelo anunció su intención de plantear a sindicatos, patronal y oposición parlamentaria una nueva concertación social. De esta iniciativa nació el Acuerdo Nacional de Empleo, que puede considerarse la pieza

más importante de la política económica de 1981-82 y la última iniciativa de un Gobierno de UCD para hacer frente a la crisis económica. Se firmó el 9 de junio de 1981 y tuvo, como los Pactos de la Moncloa de 1977, una gran significación política, pues representó un nuevo ejercicio de consenso político en torno a la resolución problemas económicos básicos.

En definitiva, los rasgos que categorizan el contexto social, político y económico de este primer período de análisis (1978-1981) son los siguientes: necesidad de consolidar la arquitectura constitucional, incertidumbre social y política, desfavorable coyuntura económica internacional que perjudica un inestable acuerdo social y político para combatir la crisis económica española. Estos son los rasgos entonces que configuran el espacio en el que el Rey Juan Carlos I tenía emitir su discurso público. Por un lado, el Rey se veía expuesto a desarrollar una Constitución en la que él tenía que limitar su papel a un ámbito simbólico; pero por otro, la inestabilidad e incertidumbre social, política y económica reclamaban de él una posición. Como se verá en el análisis empírico que realizo posteriormente, el monarca tendrá que combinar el cumplimiento de sus funciones constitucionales con las demandas del contexto, una situación compleja para una estrategia de marca y reputación. Como algunos autores han afirmado (Julia, 2007; Preston, 2004), el Rey tenía que cumplir sus deberes constitucionales al máximo nivel, con una influencia –cuando no intervención directa-, lo que sería una constante en la política española.

2.6.2 Segundo período (1996-1999). La estabilidad monárquica

El segundo período de análisis del presente trabajo toma un momento de bonanza social, económica y política. Se trata también de un momento en el que la Monarquía llevaba veinte años y, por tanto, se puede considerar sólidamente asentada. Este período nace con el triunfo del Partido Popular, en sustitución del PSOE, en las elecciones generales, hecho que “demostró que los cimientos de la Monarquía parlamentaria eran sólidos y que la democracia funcionaba” (Burns 2007, p. 211). Se demostraba que se podía producir la alternancia política sin revueltas ni inestabilidades sociales. José María Aznar era el primer dirigente que

no pertenecía a la generación del Rey. Según Burns, el triunfo de Aznar y del Partido Popular era la expresión de una profunda renovación generacional de la sociedad española y de que el nuevo gobierno sustituiría a la clase política de la llamada generación de la Transición (Powell, 2001, p. 569).

En este período los vientos favorables de la economía mundial unidos al estímulo de una conjunción de factores diversos, en buena medida propiciados por el esfuerzo para incorporarse al proceso de unificación monetaria continental, ayudan a entender el balance positivo, en términos de convergencia con Europa y de estabilidad macroeconómica, con que España despidió el siglo XX. Un ciclo económico que parte de la titubeante recuperación de 1994, aun con los socialistas en el poder y con Pedro Solbes al frente del Ministerio de Economía y Hacienda, y se afianza desde la segunda mitad de 1996 con Rodrigo Rato (Partido Popular) como responsable ministerial. Es, en definitiva, un período de sostenido crecimiento y redoblada apertura al exterior que han permitido a España culminar el siglo recortando distancias respecto de los elevados niveles medios de prosperidad de los países que forman con ella la Unión Europea.

El período claramente expansivo que comprende la legislatura iniciada tras las elecciones generales de marzo de 1996 arroja unos registros sobresalientes, tanto en cifras de aumento de la renta como, en general, en las condiciones de equilibrio macroeconómico. La renta per cápita de los españoles alcanza en estos años un incremento anual medio cercano al 4 por ciento, unido a una gran estabilidad macroeconómica, contención de los precios, rebaja de los tipos de interés hasta converger con los de la zona euro, y reducción muy sustancial del déficit público. El año 1996 marca por tanto un claro punto de inflexión, que condujo en la primavera de 1998 a obtener el aprobado en los llamados “criterios de convergencia” con los que había que cumplir según lo señalado en el Tratado de Maastricht.

De acuerdo con Juliá (2007), tres son los grandes rótulos que han encabezado la política económica española del último lustro del siglo XX y que se aplican a estos cuatro años de análisis. Primero la búsqueda de la estabilidad económica,

impuesta inicialmente por el condicionante exterior de los criterios de Maastricht, pero que luego adquirió consistencia propia. Segundo, la creación de empleo, favorecida por el crecimiento de la renta así como por el clima de acuerdo alcanzado con los agentes sociales. Y tercero, la combinación de una decidida política de privatizaciones con otra menos enérgica de liberalización.

De cara al nuevo siglo este autor sintetiza así las características de la economía española. La primera es el apreciable crecimiento, alcanzado, además, en unas condiciones de estabilidad desconocidas, en su alcance y consistencia, a lo largo de todo el siglo. La segunda es la mayor sensibilidad del empleo a esa expansión productiva. La tercera es la participación en el proceso de integración europea, algo que tiempo atrás parecía impensable, así como la incorporación de España a la primera ronda de países fundadores del euro. En cuarto lugar, el creciente protagonismo de la actividad privada y de un empresariado que contaba con más legitimidad social y mayores posibilidades de actuación dentro y fuera del país. En consecuencia, concluye Julia que las asignaturas pendientes para el nuevo siglo serían alcanzar los altos niveles de renta de los grandes países europeos y las tensiones en el Estado de la autonomías que podrían poner a prueba los mecanismos institucionales para la cohesión económica.

Extendiendo la descripción más allá del ámbito económico, se puede decir que a final de siglo la agenda de la modernización en España había cumplido sus principales objetivos. En cuanto a la educación, se puede hablar de la mejora de los niveles formativos de la población española y la cualificación creciente de lo que hoy se conoce como capital humano, con una escolarización ya del todo generalizada que se prolonga en un continuo aumento de la población universitaria. En cuanto a la calidad de vida, se producen avances en los niveles de prosperidad material, no sólo en la alimentación, sino también en otras necesidades básicas como el vestido y la vivienda, así como la protección frente a la vejez, la enfermedad o la invalidez, con visibles resultados en el incremento de la esperanza de vida. En cuanto a las infraestructuras, se produce en el país un importante desarrollo de obras hidráulicas, de regadíos, de transportes y comunicaciones fruto del incremento del gasto público, que además hizo de

palanca del aumento de la prosperidad y el bienestar colectivos, con un despegue extraordinario también en materia de equipamientos urbanos y sociales. En cuanto a la industria, entendida ésta como adecuación y modernización de la estructura productiva española, se produjo un estímulo de lo fabril como símbolo de progreso, de lo nuevo, de lo urbano. Pese a todas las insuficiencias, España terminó el siglo con un tejido industrial tupido y articulado, y con creciente capacidad competitiva como prueba el aumento gradual de la cuota en los mercados mundiales de las exportaciones industriales españolas. Por último y como colofón y resumen de todo lo anterior, en España estaba ya consolidado el proceso de europeización, esto es, la integración en la Unión Europea gozaba ya de una plena participación en el proyecto de Unión Económica y Monetaria así como de la apertura al exterior tanto en lo cultural y en lo científico como en lo empresarial.

En definitiva, los rasgos que caracterizan este segundo período de análisis son los siguientes: Se consolida la alternancia política con paz social, y se produce una fase expansiva (incremento del empleo, elevada renta per cápita, estabilidad macroeconómica, contención de la inflación, reducción del déficit público) en un contexto de situación favorable de la economía internacional; mejora del nivel educativo, desarrollo de infraestructuras y bienestar social. España está preparada para la entrada en el euro y se consolida su integración en la Unión Europea.

Se podría decir entonces que el papel del Rey como garante de la Constitución, de la democracia y de la estabilidad del sistema, si bien requerían de una continuada al menos latente atención, no requería ya de relevantes intervenciones monárquicas. Además, los datos de opinión pública demuestran que la percepción social del monarca está sólidamente asentada: la pregunta que se viene haciendo desde 1983 sobre el “Grado de importancia de la labor del Rey para la Estabilidad Democrática” obtiene en el año 2000 el porcentaje más alto: un 86,2% está muy o bastante de acuerdo con esta importancia (si bien es verdad que los datos al respecto correspondientes a 1996 son del 82%, y de 81% en 1998). El índice de confianza en la Corona también está en cotas elevadas durante este período: un 6,7 en 1998 y un 6,9 en 1998.

Aunque, el segundo período objeto de este estudio finaliza en 1999, me gustaría destacar que el año 2000 es el de mayor reconocimiento de la figura del Rey en diferentes aspectos: como artífice de la Transición, cercanía a los ciudadanos (un 89,4 por ciento asegura que el monarca ha sabido ganarse la simpatía y afecto de los españoles), así como capacidad de adaptación y respeto.

Señalaré por último que la encuesta especial de diciembre del año 2000 realizada con motivo de los 25 años de la Transición, el 86,1 por ciento aseguraba que la forma en que se había llevado a cabo la Transición a la democracia constituye un motivo de orgullo para los españoles. Además, el Rey era considerado como el representante que más había contribuido al éxito de la misma.

No quiero terminar este epígrafe sin incluir algunas anotaciones de Burns (2007) sobre lo que estos años pudieron significar para definir el contenido de la función de la Corona. Este autor considera que durante un gobierno de Aznar, concretamente en la segunda legislatura (a partir del año 2000), parece extenderse la percepción de la Corona como un contrapoder al gobierno. Explica Burns que tras la decisión del gobierno de Aznar de apoyar a Estados Unidos y al Reino Unido en la guerra de Irak, muchas voces pidieron al Rey un gesto en contra de esa decisión. El Rey no expresó opinión alguna pero, sin embargo, algunos interpretaron este silencio como una señal de desaprobación a la política de Aznar. Uno de esas voces era la de Gregorio Peces Barba, Catedrático y presidente del Congreso en la primera legislatura de Felipe González, quien publicó un artículo en *El País* titulado “El silencio de la Corona” en el que interpretaba ese silencio como la única acción positiva que podía permitirse la Monarquía Constitucional (Burns, 1997). Estos eran momentos en los que ya no procedían expresiones políticas de la Corona; era ya la hora de ser, verdaderamente, un poder arbitral, neutral, apartidista y no-político: el Rey reina pero no gobierna.

Por eso resulta interesante esta perspectiva de “contrapoder” que apunta Burns por cuanto de aquí se puede desprender otro de los atributos reputacionales a

buscar en el análisis empírico que haré posteriormente. Considera Burns que, como parte del legado de don Juan Carlos por su actuación en la Transición así como en el 23F, el recurso al Rey se podía “instaurar” en la sociedad española cuando la política practicada por un determinado gobierno no fuera popular. Y así, se atribuye a la Corona un papel político: “Si la ciudadanía cree que la Corona tiene un papel político, es porque lo tuvo. El peligro de esta percepción es que cuando la política nacional está crispada, como lo estuvo durante la segunda legislatura de José María Aznar y lo estuvo durante la primera de José Luis Rodríguez Zapatero, el rechazo al gobierno se puede convertir en rechazo de una institución que, según determinados sectores, debería actuar para enmendar la situación y no lo hace (Burns, 2007, p. 213). A un Rey que reina, pero no gobierna, la sociedad podía todavía pedirle que volviera a su función del pasado. De manera que otro de los atributos reputacionales a analizar en la observación empírica es el de “papel político” que, por cierto, no tienen otras Coronas, y que, de darse, la harían diferencial.

2.6.3 Tercer período (2008-2011). Crisis económica y de confianza. Caso Urdangarín

Este período está marcado por la crisis económica que se inició en 2008 y dura hasta la actualidad. En este año los principales indicadores macroeconómicos empezaron a mostrarse adversos hasta configurar una crisis económica que se enmarca en el contexto de crisis económica mundial y que afectó a la mayor parte de los países desarrollados del mundo. Los efectos se han prolongado hasta la actualidad, no sólo en el plano económico sino también en el político y el social.

El comienzo de la crisis mundial supuso para España la explosión de otros problemas: el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria, el fuerte incremento del desempleo en España y el subsiguiente surgimiento de movimientos sociales de protesta. Otros de los problemas que también han contribuido al agravamiento de la crisis son los siguientes: la drástica disminución del crédito a familias y pequeños empresarios por parte de los bancos y las cajas de ahorros, algunas políticas de gasto inadecuadas llevadas a cabo por el gobierno central, el elevado déficit público de las administraciones autonómicas y

municipales, la corrupción política, el deterioro de la productividad y la competitividad y la alta dependencia del petróleo.

El 9 de agosto de 2007 es la fecha que los analistas señalan como el inicio de la crisis económica a escala mundial. Ese día, como consecuencia de la crisis de lo que se conoce como hipotecas *subprime* se producen las primeras quiebras importantes de entidades financieras estadounidenses. En Europa, uno de los principales bancos, el BNP Paribas, suspende varios fondos de inversión por la falta de crédito en el sistema. La venta masiva de títulos de otros sectores llevada a cabo por las entidades financieras para obtener liquidez provoca que las bolsas de todo el mundo sufran fuertes caídas. Ante esta situación, la Reserva Federal norteamericana, el Banco Central Europeo y el Banco de Inglaterra acuerdan de forma coordinada inyectar 400.000 millones de euros para generar liquidez. Por esas fechas, en España, la situación económica empieza a alertar sobre el previsible estallido de la burbuja inmobiliaria. La situación política de ese momento es de precampaña electoral, con la vista puesta en las elecciones generales de marzo de 2008. El gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero, con Pedro Solbes al frente del Ministerio de Economía, propone medidas de gran calado social y de alto impacto económico, como el cheque bebé en julio de 2007 (2500 euros por cada nuevo hijo nacido), al mismo tiempo que se asegura que la situación económica española se encuentra “en la Champions League de la economía mundial” (*El Mundo*, 2007, 11 de septiembre).

Desde el gobierno se tiende a relativizar los datos económicos adversos y a negar de forma tajante cualquier indicio de crisis económica. Zapatero califica en varias ocasiones de «antipatriotas» a aquéllos que alertan de una posible crisis económico (Abc, 2008, 10 de enero), y al mismo tiempo continúa haciendo promesas electorales de gran impacto económico, como la devolución de 400 euros a todos los contribuyentes del IRPF. Sin embargo, el deterioro de la economía no pasa desapercibido y desde el gobierno se comienza a utilizar el término "desaceleración" para referirse al inicio de la crisis sin nombrarla.

Durante los meses siguientes se conocen más datos de destrucción de

puestos de trabajo y de caídas de afiliación a la seguridad social. El gobierno debe rebajar sus previsiones de crecimiento económico para 2008, pero confía en que la recuperación comience en 2009. A finales de junio de 2008, Zapatero admite públicamente que existen “dificultades serias” con una “economía de crecimiento débil e inflación alta”, y reconoce que la economía española va a crecer por debajo del 2 por ciento, cuando el cálculo oficial es del 3,3 por ciento. Para suavizar las consecuencias del ajuste en la construcción, la pérdida de empleo y la subida del petróleo, Zapatero anuncia en junio de 2008 un plan de austeridad, compuesto por veintinueve puntos, con el que el gobierno busca ahorrar 250 millones de euros. Entre las medidas más significativas se encuentran la reducción del 70% de la oferta de empleo público y la congelación del salario de 403 altos cargos (entre los que se encontraba también el suyo).

Durante los últimos meses de la primera legislatura de Zapatero, se dan a conocer varios datos que alertan sobre un notable deterioro de la situación económica española. La inflación se dispara hasta niveles no vistos en doce años, lastrada por el encarecimiento del petróleo y los alimentos básicos; el desempleo llega a casi cuatrocientos mil parados más que al comienzo de la legislatura; se observan caídas en el consumo de los hogares, en las ventas del comercio al por menor, en el índice de producción industrial, en la matriculación de vehículos, en el número de hipotecas concedidas.

Tras una campaña electoral en la que uno de los eslóganes principales del PSOE es *“Por el pleno empleo. Motivos para creer”*, Zapatero gana las elecciones de marzo de 2008, aunque no con mayoría absoluta. El primer plan de medidas que aprueba el nuevo gobierno para atenuar la desaceleración de la economía española es una inyección de 10.000 millones de euros, 6.000 de ellos destinados a la rebaja tributaria de 400 euros prometida antes de ganar las elecciones. Pedro Solbes, que sigue como ministro de Economía y Hacienda a petición de Zapatero, empieza a mostrar discrepancias sobre el gasto del gobierno y reconoce que esta deducción agota el margen de maniobra para tomar nuevas medidas a corto plazo.

Los efectos de la crisis económica empezaron a evidenciarse de forma más explícita al inicio del segundo mandato de José Luis Rodríguez Zapatero (marzo 2008). El gobierno se ve obligado a invertir enormes cantidades de dinero público en planes de choque y tomar medidas económicas alejadas del programa electoral con el que concurrió a las elecciones, tales como la congelación de las pensiones, la reducción del salario de los empleados públicos, la retirada de medidas estrella de la legislatura anterior como el cheque bebé; adopta además una reforma laboral que provoca el rechazo sindical y patronal y que conduce a una huelga general. Solbes, entonces vicepresidente económico del gobierno, ve “enormemente exagerado” decir que España está en crisis, aunque asegura que el país no volverá a tener superávit hasta 2011 (El País, 30 de mayo 2008).

A principios de octubre de 2008, se presentan acciones a escala internacional para restablecer la confianza tras la espiral de quiebras en el sector bancario. Por un lado, Estados Unidos aprueba un plan de rescate financiero para la adquisición de deuda de mala calidad de los bancos, con un coste de hasta 700.000 millones de dólares (medio billón de euros). Por otro lado, los líderes de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia realizan una declaración conjunta en la que se comprometen a apoyar a los bancos problemáticos y a actuar de forma coordinada.

Por su parte, Zapatero, tras sendos encuentros con el líder de la oposición, representantes de la banca y agentes sociales, anuncia la creación de un fondo de 30.000 millones de euros (ampliable a 50.000 millones) para la compra de activos financieros sanos, no tóxicos con cargo al Tesoro Público, que permitiría garantizar la liquidez del mercado español. Al mismo tiempo, el gobernador del Banco de España, Miguel Angel Fernández Ordóñez ya advierte que “es absolutamente inevitable un proceso de reestructuración en el sector financiero español, ya sea con fusiones o con otras fórmulas”. (*El País*, 2009, 31 marzo).

Ante este escenario, las bolsas mundiales sufren un viernes negro el 10 de octubre de 2009, especialmente la de Madrid, que cierra la sesión con una caída del 9,14%, la mayor de su historia. Ese mismo fin de semana, en París, los líderes de los entonces quince países de la eurozona acuerdan una estrategia común

para asegurar la liquidez de las instituciones financieras y proporcionarles capital adicional. La ayuda conjunta supera el billón de euros. De ellos, España compromete cien mil millones para garantizar avales bancarios.

La primera recesión en España de la crisis termina en el primer trimestre de 2010. Pero un año y tres meses después, en el segundo trimestre de 2011, el país volvía a caer en recesión. En esta situación se produce la modificación del artículo 135 de la Constitución, estableciendo en el texto el concepto de "estabilidad presupuestaria". El 20 de noviembre de 2011, el Partido Popular con Mariano Rajoy a la cabeza gana las elecciones.

Por lo que respecta a la Monarquía, este período viene marcado por el suspenso que recibe el Rey por primera vez en la historia en la escala de valoraciones del CIS, con un 4,89 de nota (CIS, 2914/0) en octubre de 2011. Los datos de Metroscopia eran similares: si en 1998 un 72 por ciento de los encuestados prefería la Monarquía y solo un 11% la república, en 2010 la diferencia era de un 57 por ciento frente a un 35 por ciento.

Para estas fechas ya había saltado a la luz pública de forma más determinante lo que luego será el caso Urdangarín (cuando en 2008 comenzaron las investigaciones judiciales sobre el caso Palma Arena, por la construcción irregular de este complejo deportivo), que acabará con la imputación del Duque de Palma en diciembre de 2011 y de la infanta Cristina en enero de 2014, así como con el despojamiento de su título de Duquesa de Palma por decisión del Rey Felipe VI en 2015. El caso que lleva a estas imputaciones son supuestas prácticas delictivas en el conglomerado de empresas del Instituto Nóos (de ahí la denominación Caso Nóos), un organismo sin ánimo de lucro que impulsó el Duque de Palma como presidente. En la causa judicial abierta se rastrean indicios de delito de malversación de caudales públicos, falsedad documental, fraude a la Administración y prevaricación. En el caso de la infanta, los presuntos delitos se refieren a Aizoon, empresa cuya propiedad compartía al 50% con su marido y que, supuestamente (la causa está también abierta) cometió delitos de blanqueo de capitales y fraude fiscal

Tras esta imputación, el Duque primero y la Infanta después fueron apartados de las actividades de la Familia Real (es decir, se les retiró la delegación de representación a la que me he referido antes). En el discurso de Navidad en 2011 el Rey haría una referencia explícita que tuvo gran repercusión en los medios: “Afortunadamente vivimos en un Estado de Derecho y cualquier actuación censurable deberá ser juzgada y sancionada con arreglo a la ley. La justicia es igual para todos”.

2.6.4 Cuarto período (2012-2015). Abdicación y regeneración

En noviembre de 2011, el Partido Popular arrebató el gobierno a un castigado José Luis Rodríguez Zapatero. Con un país castigado duramente por el paro, una de las primeras medidas que adoptó fue la reforma laboral que se añadía a los cambios hechos en 2010 por el anterior gobierno. Mediante la aprobación del «Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral», el Gobierno se proponía facilitar la contratación, con especial atención a los jóvenes y a los parados de larga duración, potenciar los contratos indefinidos frente a los temporales y que el despido sea el último recurso de las empresas en crisis, además de acabar con la rigidez del mercado de trabajo y sentar las bases para crear empleo estable", según consta en la propia ley.

Otras medidas de calado del gobierno son la subida del IVA, la supresión de la paga de Navidad a los funcionarios y empleados públicos o la disminución del seguro de desempleo.

Uno de los factores más críticos del período fue el rescate bancario protagonizado por gran parte de las cajas de ahorro españolas, y que ha supuesto uno de los grandes lastres de nuestra economía. El caso más significativo es el de Bankia, entidad financiera resultado de la integración de Caja Madrid y Bancaja con cinco cajas más. La banca matriz de la entidad (Banco Financiero y de Ahorros) fue nacionalizado en mayo de 2012 en un rescate que sumó 23.500 millones de euros.

Fueron días de verdadera tensión. Tras varias semanas en que la prima riesgo de España había estado en niveles altos, se convoca una reunión de urgencia del Eurogrupo para discutir cómo inyectar capital a la banca española, mientras el FMI dice que las necesidades de capital de ésta se estiman en 40.000 millones de euros. Finalmente el Eurogrupo se compromete a aportar hasta 100.000 millones de euros al Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria que pertenece al gobierno español, para que éste a su vez inyecte dinero a los bancos que lo requieran.

Entre acusaciones de corrupción, descrédito de la generalidad de la clase política, denuncias de ineficiencia y protestas por las violaciones de derechos que se consideraban adquiridos de forma permanente, va creciendo la desafección popular hacia el sistema que ha generado mayores niveles de bienestar, democracia y libertad en toda la historia de España. Todo ello sucede además en el marco de una ruptura generacional, cuyos rasgos más definitorios son las dificultades de los jóvenes para encontrar empleo y la nueva facilidad y virulencia con que se expresa su justificado descontento en las redes sociales (de Barrón, 2012).

En estos momentos de tensa crisis el Rey intenta adoptar un papel proactivo. Preston (2012) considera que el caso Urdangarín había arrojado luz sobre la ausencia de regulación y transparencia de las actividades no oficiales de la Familia Real y las revelaciones consiguientes habían expuesto a la Monarquía a ver cuestionado su papel futuro. El autor lo califica de “una situación realmente peligrosa” (p. 593), que se empezó a salvar por la reacción del Rey ante la crisis económica. “Recuperó la iniciativa al asumir un mayor protagonismo en temas económicos del país”. Cita Preston las palabras del ministro de Asuntos Exteriores, José Manuel García-Margallo, en las que decía que “el Rey nos saca las castañas del fuego en determinados países” (*Abc*, 2012, 5 de enero).

Para Preston (2012) es comprensible que “muchos comentaristas piensen que el Rey ha agotado las enormes reservas de crédito que había acumulado entre 1972 y 1982 y que la situación de la Monarquía era realmente frágil” (pp.593-594).

Y citando la encuesta publicada por el diario *El País* el 22 de abril de 2012, en la que se afirma que los jóvenes (los menores de 35) no han vivido las Transición no recuerdan ya las gestas de Don Juan Carlos y, por tanto, “no comprenden la utilidad de la Monarquía” (Preston, 2012, p. 594). La garantía de democracia, como función monárquica, está ya “amortizada”.

En este contexto se desencadenan una serie de sucesos que tambalearán la Monarquía, la Corona, al Rey como institución y a Don Juan Carlos. El 14 de abril de 2012, el diario *El Mundo* saca a la luz pública la noticia de que el Rey había tenido que ser operado de urgencia tras romperse la cadera en una cacería en Botsuana. Saltaba esta noticia en un momento en el que, el país de cuyo Estado ostentaba la titularidad, atravesaba la severa crisis económica arriba reseñada –en el momento de la noticia, la prima de riesgo estaba por encima de los 420 puntos y había un “asombro nacional” por la reciente expropiación en Argentina de una de las grandes compañías españolas, YPF, con posibles serias repercusiones para la economía. En definitiva, se trataba de un país angustiado, que veía a su “líder” practicando el lujo de la caza de elefantes a miles de kilómetros de distancia como quedaba patente en la foto publicada por el diario ese día. Además, se supo que el Rey estaba acompañado por la princesa alemana Corinna zu Sayn-Wittgenstein, empresaria y organizadora de safaris, con la que mantenía una relación íntima y que desde hacía tiempo acudía con facilidad a las dependencias oficiales saltando los mecanismos de seguridad. Esto provocó, además, tensiones entre el Rey y la Reina y la confirmación pública de que ambos monarcas vivían prácticamente separados.

Según recoge la prensa de esos días la cacería y la princesa alemana se habían unido para romper el dique mediático que ya hacía agua en cuanto a los viajes, las amistades y la vida privada del Rey. Los grupos parlamentarios también se pronunciaron: Urkullu –que entonces era líder del PNV tachó de “frivolidad absoluta” la cacería y Rosa Díez –líder de UPyD, pidió que el Rey se disculpara porque su viaje no había sido ni ético ni responsable (Preston, 2012, p. 597). El 30 de mayo se producía un hecho sin precedentes: IU, ERC y BNG registraban en el Congreso una petición para crear una comisión de investigación que estableciera

medidas de control parlamentario y de transparencia sobre las actividades públicas del Rey, de la Casa Real y de la Familia Real, tanto políticas como económicas. Se estaban produciendo cambios importantes en la sociedad española respecto a la Monarquía, algo que ha categorizado bien Preston con las siguientes palabras: “La tormenta perfecta había dejado durante cuatro días a la Monarquía en auténtico peligro ya que muchos de sus incondicionales habían empezado a cuestionar su lealtad no solo a él sino a la Monarquía como institución” (2012, p. 598).

En un gesto también sin precedentes –nunca antes lo había hecho- los ciudadanos vieron a su Rey pidiendo perdón. Con el movimiento torpe de quien necesita bastón, y muy fuera de un marco oficial –lo hizo medio asomándose a la puerta de su habitación de hospital- pronunció las siguientes palabras: “Lo siento mucho. Me he equivocado y no volverá a ocurrir”. Sin duda, se trataba de un momento crucial para la reputación de la organización que lideraba.

Botsuana marcaría, sin duda, un punto de inflexión para la reputación de la Corona. Antes de la cacería era inimaginable que el director del CNI, tuviera que comparecer en la comisión de secretos oficiales del Congreso para responder sobre Corinna; antes de la cacería era impensable abrir un debate sobre la abdicación del Rey, y menos, que lo hiciera un diputado de uno de los partidos considerados constitucionalistas, el socialista (Pere Navarro, PSC); antes de Botsuana, apenas se hablaba de la salud del monarca, pero sumaban ya cuatro las operaciones a las que había sido sometido (tres de cadera y una de hernia), de lo que se desprendía la lógica duda sobre su capacidad de seguir reinando. Como apunté en un epígrafe anterior, es una compleja dinámica de sucesos y condiciones la que determina la reputación de una institución. Y aquí parecía darse la constelación de circunstancias para marcar un cambio: desconfianza generalizada del ciudadano en las instituciones, sometimiento del país a una severa austeridad, imputación de dos miembros de la Familia Real, comportamiento irregular del propio monarca,... La Corona quedaría ya sometida a un inédito escrutinio y a una inmisericorde (si se compara con lo que había sido la larga “luna de miel”) publicidad.

Botsuana llevó a Casa Real a una determinación orientada a frenar la pérdida de reputación, que se traduce en varias medidas. Por un lado, la Zarzuela decidió que no habría más viajes privados del monarca pagados por millonarios. Lanzó una nueva web (septiembre 2012) en una nueva política de comunicación más transparente y en la que borró a Iñaki Urdangarín al que, como ya dije arriba, se le había retirado la facultad de recibir la delegación de la representación de la Familia Real. Y en tercer lugar tomó la iniciativa de pedir al Gobierno que la Casa Real quedara incorporada a la ley de transparencia en la que estaba trabajando, asunto del que me ocuparé más adelante.

Desde ese momento, “la nueva prioridad para la Monarquía, sino para el mismo Juan Carlos, era la preparación de lo que José Antonio Zarzalejos llamaba “la Operación Don Felipe” (Preston, 2010, p. 600).

El 2 de junio de 2014 el Rey Juan Carlos I en un mensaje televisado anuncia a la nación su decisión de abdicar a favor de su hijo. Felipe VI asumió su reinado con un compromiso de renovación y regeneración: “Una Monarquía renovada para un tiempo nuevo” dijo en su discurso de Coronación en la Cortes el 19 de junio de 2014.

Para Tom Burns, el principal reto de la Corona en el siglo XXI es el problema territorial de una España pluricultural, plurilingüe y plurinacional. Seguramente la mayoría de los españoles entienden que la Corona representa la unidad política de España. El gran reto es cómo representar esa unión con unas nacionalidades históricas que proclaman su hecho diferencial. Es un reto sumamente difícil porque coincide con un cierto sector de republicanismo que considera que la Corona ya ha cumplido su papel necesario de pilotar la Transición y consolidar la democracia. Sin embargo, en su discurso de proclamación el nuevo Rey, consciente del reto, afirmó su deseo de servir a una “España unida y diversa”.

Un año después, Felipe VI casi roza el aprobado en las encuestas, y los expertos reconocen que ha llegado un Rey más austero, transparente y con un lenguaje distinto (*El País*, 2015, 1 junio).

Durante este tiempo ha limitado la Familia Real a la Reina Letizia, sus hijas y los Reyes eméritos, ha puesto en marcha un exigente código ético y un riguroso control de las cuentas. También ha revocado a su hermana el Ducado de Palma con el firme propósito de mantener la ejemplaridad.

Para acabar este período me referiré a la inclusión de la Corona en la ley de Transparencia por considerarlo de gran relevancia para una tesis sobre la reputación de la Corona, explicará más detalladamente en qué consistió, así como los argumentos que surgieron en el debate público con motivo de la petición y de la incorporación a la ley. Los argumentos hacen referencia, por un lado, a la procedencia de incluir a una institución como la Corona en este tipo de leyes. El gobierno, que inicialmente se opuso a la inclusión, adujo que el Convenio del Consejo de Europa sobre Acceso a Documentos Públicos no obliga a las casas reales a someterse a la Ley de Transparencia. Efectivamente, la Monarquía británica no está incluida en la *Freedom of Information Act*, el equivalente en Reino Unido a la Ley de Transparencia. Sin embargo, eso no ha impedido a la Casa Real británica ser una de las más transparentes: detalla en su página web incluso el gasto en bebidas alcohólicas (que fue, por cierto, de 400.000 libras en 2012) (El País, 10 febrero 2015). Por su parte, la Casa Real sueca, la danesa y la noruega someten sus cuentas a un control externo.

El segundo tema de los argumentos se refiere a la actitud de la Casa Real al respecto. La Zarzuela aseguró que ya el anterior jefe de la Casa, Alberto Aza (2002-2011), había señalado más de dos años antes la necesidad de aumentar la transparencia para adaptarse a los nuevos tiempos. En abril de 2013, la Casa del Rey y el Gobierno cerraron la incorporación de la Corona a la Ley de Transparencia a petición de la Casa Real que no quiso quedarse fuera de ese proceso en un momento de grave deterioro de su imagen (El País, 5 abril 2013).

Por último, el debate público se refirió al estatus que le corresponde. Tras media docena de reuniones e intercambio de documentos entre el Gobierno y La Zarzuela, se decidió que la Casa del Rey se incorporaría a la nueva ley con un estatus diferenciado: no como parte de la Administración pública, puesto que a ella

no pertenece, sino como una institución similar al Congreso o al Senado. Esto supondría que no tendría que presentar recibos o someterse a un control externo por parte del Tribunal de Cuentas, sino que bastaría con un interventor interno. Según consta en la propia página web de la Casa Real, en 2007 se creó el cargo de Interventor de la Casa de S.M. el Rey, que asumió el control de la gestión económica, financiera, presupuestaria y contable, cumpliendo su función con arreglo a los mismos criterios que se utilizan en la Administración Pública. A su vez, el Real Decreto 999/2010 de 5 de agosto, dotó de soporte normativo a las tareas de control de orden económico que venía realizando el Interventor de la Casa de S.M. el Rey sobre el presupuesto anual de ese organismo, dentro del respeto a la independencia en el ejercicio de las funciones que confiere a S.M. el Rey el artículo 65 de la Constitución. Y añade, “Sin perjuicio de estos controles, se considera oportuno que las cuentas de la Casa de S.M. sean sometidas anualmente a un informe de auditoría llevado a cabo por la Intervención General del Estado que tiene encomendadas, entre otras responsabilidades, funciones de Auditoría del sector público. Con este fin, la Casa de S.M. el Rey suscribe un convenio de colaboración con la Intervención General del Estado para la realización de informes de auditoría, comenzando con el ejercicio económico de 2015 y en el que se preservará la independencia en el orden presupuestario que establece el artículo 65 de la Constitución”.

La Ley de Transparencia (Ley 19/2013) fue aprobada el 10 de diciembre de 2014 y entró en vigor en enero de 2015. En ella se incorpora la Corona junto al Congreso, el Senado, el Tribunal Constitucional o el Consejo del Poder Judicial, de forma que el control incluye todas las actividades reguladas por el derecho administrativo: presupuestos, contrataciones y personal. Tras esta ley, la Casa del Rey ha publicado, por primera vez en su historia, su presupuesto detallado. Desde 2007, tiene un interventor interno, Óscar Moreno Gil, y desde 2011 publica un breve desglose —el último ocupa tres folios— de las partidas en que se gasta la asignación que recibe cada año del Gobierno —la última, de 7,9 millones de euros—. Pero nunca ha publicado la ejecución de ese presupuesto; es decir, en qué se había gastado cada céntimo o cuánto le había sobrado de esa asignación

que recibe del Ejecutivo. Con Felipe VI se inició la publicación en la web de sus presupuestos, los contratos que firma la Casa Real, los gastos de las ceremonias y los sueldos de sus miembros, que en el caso de los nuevos Reyes se redujeron un 20 por ciento respecto a los de Don Juan Carlos y Doña Sofía.

CAPÍTULO III. LA INTANGIBILIDAD DE LA CORONA COMO INSTITUCIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo 1 argumenté que el valor intangible se ha convertido en un activo clave en las organizaciones públicas. En su condición de institución pública y sobre todo por su vocación de servicio público, el estudio de los intangibles asociados a la Corona como institución pública es un análisis novedoso y de gran transcendencia para la confianza pública en la institución.

Este capítulo combina el capítulo primero (en el que se expuso el contenido de los bienes intangibles que son aplicables a la Corona), con el capítulo segundo (en el que se describe la evolución histórica de la Corona española) con el fin de elaborar el modelo de análisis y planteamiento metodológico para analizar la intangibilidad de la Corona española. La estructura es la siguiente: en un primer apartado me refiero a la intangibilidad de la Corona como institución pública y la posibilidad de analizarla como marca patrimonio siguiendo los trabajos del equipo de Balmer, que son los pocos autores que han aplicado el concepto de marca a las monarquías. A continuación, aplico esta literatura al caso específico de la Corona española y su análisis como marca patrimonio. Para ello, he calculado el coeficiente de valor de marca a través de los cinco elementos identificados por estos autores.

Por último, la gestión de una marca patrimonio, como demuestro que es la Corona española, se realiza a partir tres tipos de valores: internos (relativos a la organización), básicos (los valores que se resumen en la marca) y añadidos (aquellos experimentados por los grupos objetivo relevantes). Tras el ejemplo de la casa real sueca, he aplicado el mismo modelo a la corona española y deteniéndome en el análisis de los cinco elementos organizacionales que estos autores identifican: real, regio, relevante, receptiva, respetada y regulada.

3.2 LA INTANGIBILIDAD DE LAS MONARQUÍAS

Es muy escaso el desarrollo de la investigación sobre la intangibilidad de las coronas. Para lo que expongo a continuación me apoyaré en los trabajos de Balmer que es el único autor que, junto a otros, ha aplicado el concepto marca a las monarquías. En síntesis, la aportación de estos autores es la siguiente: Balmer, 2004 y 2008 y Balmer et al., 2006 introducen la noción de ‘marca corporativa patrimonio’ (*corporate heritage brand*), noción en la que profundizan Urde et al., 2007 estableciendo las lindes respecto a otras áreas del *branding*. Introducido y aclarado el concepto, estos autores enfocan su investigación en la gestión de este tipo de marcas patrimonio (Balmer, 2009); desde una perspectiva multidisciplinar establecen los principios de su gestión (Balmer, 2009) y lo aplican a las monarquías (Balmer et al., 2005; Greyser et al., 2006; Balmer, 2008; Balmer 2011a), para hablar ya no sólo de marca sino también de institución-patrimonio (Balmer y Burghausen, 2015^a y 2015b).

La conclusión de estos trabajos es rotunda: las monarquías pueden ser analizadas y gestionadas desde la perspectiva de la marca. En opinión de estos autores, la Corona es una marca, con muchas características de una marca corporativa. Argumentan que el enfoque de marca para el estudio de las monarquías es novedoso por cuanto hasta el momento éstas han sido estudiadas desde el punto de vista histórico, legal, constitucional, político. Sin embargo, nunca ha sido analizada como una marca.

Para proponer el esquema de análisis de la intangibilidad de la Corona española, expondré en este epígrafe, primero, unas breves consideraciones sobre el posible valor de la intangibilidad de la Corona; segundo, mencionaré unas analogías básicas que se pueden establecer entre las corporaciones y las monarquías para la consideración de su intangibilidad; y tercero, expondré sistemáticamente las aportaciones de la literatura sobre las consideraciones de marca.

3.2.1. La intangibilidad de organizaciones públicas trasladable a la Corona española

Con apoyo en las reflexiones de varios autores expondré, en primer lugar, algunas consideraciones sobre el valor de la intangibilidad de las organizaciones públicas que me sirvan de partida para considerar la intangibilidad de la Corona española.

En su intento de trasladar la intangibilidad del sector privado al sector público Canel (2015) y Canel y Luoma-aho (2015) identifican las siguientes características de un activo intangible, y que yo aplico ahora a la Corona.

Se trata de un bien no-monetario, que carece de sustancia física (se diferencia de los bienes inmuebles, por ejemplo). El sector público, como se expuso en el primer capítulo, trabaja con la intangibilidad que está asociada a los servicios públicos, es decir, con objetivos, recursos y productos que carecen de sustancia física. A la Corona española, en la medida que su función es de carácter público, garantizar la unidad y permanencia de la nación, en sus objetivos, recursos y productos predomina también la intangibilidad.

Deriva (aunque no necesariamente) de derechos legales y contractuales, elemento también aplicable al sector público que puede, por ejemplo, ser titular de patentes o marcas. Como elaboraré más abajo, la Corona es titular de unos símbolos (lemas, escudos, etc.) que pueden tener un valor solo atribuible a quien ostenta la titularidad de los mismos.

Explica la diferencia que hay entre el valor que una empresa tiene en los libros y el que adquiere en el mercado. Como ya expuse, éste es uno de los rasgos diferenciales del sector público y que dificulta el desarrollo de bienes intangibles: no se adquiere un valor de mercado. La Corona no está expuesta a las fuerzas del mercado, lo que plantea la cuestión de cuál es su posible valor. El objeto de este capítulo es precisamente analizar si tal valor puede darse.

Está ligado al pasado de la organización, algo claramente aplicable al sector público, donde los bienes intangibles de un ministerio, por ejemplo, dependen de la gestión desarrollada hasta el momento; si bien los plazos temporales con que

se cuenta (las legislaturas) son menores, y con ello, más inestable también la posibilidad de desarrollar programas de intangibles. En el caso de la Corona, su intangibilidad está ligada a un pasado que, como se ha expuesto en el capítulo II y analizaremos aquí, puede estar determinando la deriva de su valor reputacional.

Genera un recurso del que se esperan futuros beneficios económicos. Este punto constituye otra singularidad del sector público: los objetivos de las administraciones públicas difieren de los empresariales por cuanto estos consisten en maximizar el beneficio o crear valor para el accionista (Bossi et al., 2001, p. 211). De nuevo, es también una singularidad de la valoración de la intangibilidad de la Corona española, como expongo más abajo.

Lleva asociado la creación de valor para los *stakeholders*. Como afirman De Castro et al., (2000: 2), constituye un reto actual para las administraciones públicas el de orientar su gestión a la creación de activos intangibles que permitan ofrecer un servicio público de mayor valor, dinamismo, flexibilidad y cada vez más adaptado a las necesidades de los ciudadanos. Cuál sea el valor que la Corona española ha supuesto y para qué públicos es algo que debe ser analizado en un trabajo como el presente.

La incorporación de su gestión supone una importante transformación tanto en las estructuras como en los procesos de gestión, producción, etc. De Castro et al. (2000, p. 2), apuntan aquí el indispensable planteamiento de una nueva función pública basada en la información y en el conocimiento. Si la gestión de la reputación y otros bienes intangibles en la Corona española ha supuesto una modificación de los procedimientos y estructuras de trabajo de la organización constituye otra pregunta objeto de investigación.

Ha de ser medible, lo que subraya la necesidad de encontrar las fórmulas más apropiadas para evaluar adecuadamente la intangibilidad de la Administración Pública. Como exponemos abajo, la Corona española ha sido objeto de evaluación en la opinión pública, si bien no se puede decir que esto sea evidencia de una sistematizada evaluación de su intangibilidad.

De forma que partimos en este capítulo de una primera consideración de lo que puede ser la traslación de la intangibilidad a la Corona española. El Cuadro 1 es una sistematización de los valores intangibles del sector público tal y como la realiza Canel y Luoma-aho (2015), sobre el que yo incorporo consideraciones para su traslación a la Corona.

Cuadro 1 El valor de los intangibles de la Corona española: propuesta para la valoración				
BIEN INTANGIBLE	RECURSO GENERADO	EFFECTOS	VALOR ASOCIADO	EJEMPLOS
Reputación	Eficacia	Ahorro	Capital monetario	La marca valorada de un rey refuerza la marca de su país
Marca	Eficiencia	Atrae inversión	Capital humano	Un rey bien reputado facilita la internacionalización de su país y, en consecuencia, atrae turismo e inversión
Capital Intelectual	Capacidad de <i>networking</i>	Convergencia de recursos	Capital relacional	Un rey bien reputado refuerza la capacidad de <i>networking</i> de las entidades públicas y privadas de su país
Cultura organizacional	Visibilidad	Conocimiento de las medidas públicas	Capital estructural	Una corona vista como legítima gana representatividad y, en consecuencia, genera en los ciudadanos del país orgullo de pertenencia y, en consecuencia, incrementar el compromiso de estos con lo público. Por el contrario, una corona (o un miembro de la Familia Real) considerada ilegítima por los ciudadanos, puede reducir el apoyo social
Legitimidad	Capital Intelectual	Usuarios de servicios	Capital social	Lo anterior es aplicable al Jefe del Estado como titular de las Fuerzas Armadas: que el titular sea visto como legítimo/ilegítimo puede tener consecuencias en la forma en cómo esta entidad realiza sus funciones
Responsabilidad Social Institucional	Apoyo público	Flujo de información	Cumplimiento de programas públicos	La participación de la Corona en los programas sociales/cívicos de un país puede contribuir a la consecución de los fines que estos persiguen y, en consecuencia, reducir costes: mayor eficiencia en la lucha contra la droga, en la prevención de enfermedades raras o en la lucha contra el cáncer
Compromiso	Transparencia			
	Hábitos cívicos			

Fuente: Elaboración propia a partir de Canel y Luoma-aho (2015)

3.2.2 La monarquía como una marca corporativa: planteamiento inicial

En este apartado comienzo con la exposición que hacen los autores arriba referidos sobre el valor intangible de las coronas. En un análisis inicial, Greyser et al. (2006) exploran los aspectos marketinianos de las monarquías con, como ellos

llaman, “lentes de marca” (p. 903), y concluyen que se puede establecer varias analogías entre las corporaciones y las monarquías en cuatro niveles.

Primero, en cuanto al contenido de la marca.

- Las monarquías –dicen- tienen una dimensión simbólica y patrimonial que puede generar un valor y otorgar significado a una marca. Tienen características tanto visuales como verbales.

- Se puede establecer una analogía entre los productos y servicios que se derivan de nombramientos reales con los productos de marcas empresariales. Estos autores mencionan el atractivo turístico que tiene los palacios y estancias ligadas a las monarquías (lo apoyan principalmente en el análisis de Gran Bretaña). Mencionan también el papel que pueden tener las monarquías en el desarrollo de negocio, ya sea porque actúan fuera en nombre de compañías nacionales como porque atraen la inversión en el propio país de compañías extranjeras.

- Se puede establecer analogías entre el lema de una compañía y los lemas o motos reales.

- Se puede establecer analogías entre el carácter corporativo de una empresa y el de las monarquías, que va más allá del monarca individual: es la “Familia Real” una compañía (Greyser et al., 2006, p. 903).

Segundo, en cuanto a la gestión de la marca, argumentan Greyser et al. (2006) que para subsistir, las monarquías tienen que llevar a cabo una labor de comunicación, pero con importantes condicionantes: necesitan aparecer en los medios, pero no pueden hacer publicidad; necesitan apoyo popular, por cuanto su presupuesto está sometido a aprobación parlamentaria (no así el de las corporaciones); tienen que resultar de interés para enganchar a la audiencia, pero con la exigencia de responder a la neutralidad e institucionalidad que le es propia.

Tercero, en cuanto a la evaluación de la intangibilidad: a las monarquías –siguen afirmando estos autores- se les puede aplicar los mecanismos de una corporación, y mencionan los siguientes: conocimiento y familiaridad;



favorabilidad/desfavorabilidad; atributos específicos (tales como, por ejemplo, la innovación, relación calidad/previo, etc.); el apoyo o aprobación de los públicos (estos autores mencionan las encuestas de aprobación popular o satisfacción con la monarquía que se hacen en diferentes países con sistemas monárquicos).

Finalmente, las amenazas de la monarquía como marca. En el mundo corporativo la principal amenaza viene de problemas reputacionales y en la Corona, según Greyser et al. (2006), esto se aplica también. Estos autores detallan las situaciones que podrían erosionar la Corona como marca:

- Comportamiento ilegal o inapropiado.
- Papel inapropiado en asuntos públicos (por ejemplo, favoritismos políticos, etc.).
- Cambios de percepción extranjera.
- Impactos negativos en asuntos referidos a temas de identidad nacional (lo que se produciría si se diera, por ejemplo, un escándalo en la votación de los premios Príncipe de Asturias).
- Cambio generacional en la apreciación de los valores. Por ejemplo, advierten estos autores, la gente joven puede perder interés en la monarquía.

Greyser et al. (2006) concluyen que la monarquía es una marca, y como marca que es, necesita de su gestión (no mencionan estos autores la gestión reputacional). En los epígrafes siguientes recogeré qué elementos sugieren estos autores para la gestión de la marca.

Termino este epígrafe mostrando las asociaciones iniciales que estos autores establecen entre las marcas corporativas y las monarquías, recogido en el Cuadro 2 y añadido una columna estableciendo las conexiones iniciales que considero que se pueden establecer respecto a la monarquía española.

Cuadro 2. Marcas corporativas y monarquías: Comparativa aplicada a España			
Marcas Corporativas	Monarquías	Juan Carlos I	Felipe VI
CEO	Monarca	Juan Carlos I	Felipe VI
Logotipo	Escudo de armas		
Lema corporativo	Motto Real	No se utilizó formalmente	No se utiliza formalmente
Lealtad a la marca	Apoyo popular	El CIS realizaba evaluación continuada del apoyo popular a la Corona	El CIS realiza evaluación continuada del apoyo popular a la Corona
Mercado objetivo	Ciudadanos del país y un amplio rango de públicos	Espanoles/ciudadanos, mandatarios de otros países, empresarios de otros países, emigrantes e inmigrantes, instituciones internacionales	Espanoles/ciudadanos, mandatarios de otros países, empresarios de otros países, emigrantes e inmigrantes, instituciones internacionales
Sobre todo si es multinacional, se representa la identidad de la compañía	La monarquía es símbolo de la nacionalidad de un país	Fue símbolo de la nacionalidad española si bien con las complejidades de la integración de las Comunidades Autónomas	Es símbolo de la nacionalidad española, si bien con las complejidades de la integración de las Comunidades Autónomas
Promesa de marca	Acuerdo/contrato	Se analizara más abajo: democratización de España	Se analizara más abajo: regeneración y servicio al pueblo
Publicidad y otras comunicaciones corporativas	Comunicación sin publicidad, gestión de la visibilidad	Se analizara más abajo: Comunicación sin publicidad, gestión de visibilidad, Relaciones Públicas	Se analizara más abajo: Comunicación sin publicidad, gestión de visibilidad, Relaciones Públicas
Presupuesto	Presupuesto	El máximo alcanzado es 8,9 millones de euros (2009 y 2010)	7,8 millones de euros (2015)
Gestión de la marca,	Gestión de la marca,	Se analizará más abajo: no hay conciencia de gestión de marca y	Se analizará más abajo: hay mayor conciencia de gestión de

gestión de la reputación (gestión de intangibilidad)	gestión de la reputación (gestión de intangibilidad)	reputación como tales, aunque de la gestión de la comunicación y relaciones institucionales que se hizo derivaron unos determinados bienes intangibles	la intangibilidad
--	--	--	-------------------

Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro Urde et al., 2007, p.17

3.2.3 Las marcas patrimonio como constructo para analizar la intangibilidad de la Corona

Balmer et al. (2006) proponen la noción de *heritage brand* (marca patrimonio), que tiene cuatro características: son marcas de pasado, presente y futuro; constituyen puntos de referencia estables en un mundo cambiante; están claramente ligadas a un territorio; son valiosas por cuanto generan emociones públicas positivas.

Esta noción está más elaborada en Urde et al. (2007), donde se aplica a las monarquías. La explicación requiere el cuidadoso tratamiento de los diferentes matices. Es preciso mencionar que el término inglés *heritage* significa “herencia” (recibir algo de otra persona cuando ésta deja de usarlo) pero también “patrimonio” (la herencia tiene valor) o “tradición” y “acervo” (que es la acumulación del paso del tiempo); y estos autores juegan con los diferentes matices del término así como con su connotación histórica.

Entiende Balmer que la noción de *heritage* guarda relación con lo tangible (edificios, paisajes, entidades), lo intangible (habilidades, competencias), lo metafísico (valores culturales, corporativos y espirituales) y lo institucional (empresas y marcas) (Balmer, 2013, p. 302). La *heritage* tiene significado en distintos niveles: individual, comunitario, regional y nacional (p. 302); tiene relación con la propiedad; está sujeta a cambio, a la transformación y a la reinterpretación (Balmer, 2013, pp. 302-303). Implica la consciencia individual del lugar que se ocupa más allá de la historia; implica memorias históricas, mitos, símbolos y tradiciones que son las que fundamentan las identidades nacionales homogéneas (Balmer, 2013, p. 303).

Considero necesario describir detalladamente la propuesta conceptual que hacen de la *heritage brand* pues me parece de interés para analizar la intangibilidad de la Corona española. Lo que expongo a continuación es, en esencia, lo siguiente: todas las marcas tienen historia pero no todas tienen herencia (no todas tienen una historia que aporte valor, no todas heredan valor); y no todas las que tienen herencia de valor (patrimonio), hacen de ésta su valor de marca. Las *heritage brand* son aquellas que tienen un patrimonio acumulado a lo largo de su historia (heredan valor) y, conscientes de éste, hacen de él su valor de marca. A continuación expongo este contenido más detalladamente.

3.2.4. Las marcas patrimonio y las marcas con patrimonio

Diferencian Urde et al. (2007) la “marca patrimonio” de las marcas que tienen un patrimonio o, podríamos decir, de las marcas con historia: las primeras son aquellas que se han hecho tan conscientes del valor de su historia que toman la decisión estratégica de hacer de ésta un valor intangible. El posicionamiento de marca radica precisamente en su historia. Así por ejemplo, dicen estos autores, Patek Philippe es una *heritage brand* porque pone el énfasis en su historia o herencia como un elemento constitutivo clave de la identidad de marca y de su posicionamiento; a diferencia de Tag Heuer que no lo hace. Es decir, las marcas patrimonio son aquellas que toman la decisión estratégica de hacer de su *heritage* una parte del valor. Por tanto, mientras que la primera es una *heritage brand* (marca patrimonio) la segunda es una marca con una herencia o con un patrimonio.

Pues bien, estos autores consideran que la marca patrimonio constituye una categoría específica de marca, que tiene sus propios criterios para la definición y enfoque de gestión y liderazgo; y es la categoría aplicable para estudiar la intangibilidad de las coronas.

Para entender mejor la traslación de este concepto a la intangibilidad de las coronas considero necesario traer aquí algunas aclaraciones conceptuales que estos autores realizan, y es lo que hago en los siguientes epígrafes.

3.2.5 La herencia y la marca

Cuando una compañía goza de una herencia, ésta puede actuar como una palanca o trampolín para la marca, particularmente en mercados globales. Pero no necesariamente las compañías con herencia patrimonial lo hacen. Por eso, Urde et al. (2007), consideran necesario realizar además las siguientes aclaraciones:

- *Heritage branding* no es lo mismo que *Retro branding*. La segunda es la estrategia de marca por la cual se busca la asociación con una época específica, lo que generalmente lleva asociado un componente nostálgico. Pero la *heritage brand*, si bien mira atrás para aclarar el pasado, también busca hacer de éste algo relevante para los contextos y propósitos contemporáneos; refiere al presente.

- *Heritage branding* no es lo mismo que la *iconic branding*. La segunda es la estrategia de marca que recurre a los iconos -elementos visuales que adquieren valor con el paso del tiempo- para incrementar el valor de marca. Así por ejemplo Nike ha construido un cierto mito con su símbolo, que ha adquirido valor con el tiempo. Pero Nike no es una marca patrimonio, aclaran Urde et al. (2007). “Para nosotros construir mitos es relevante pero no vital para las marcas patrimonio, aunque estos puedan constituir componentes importantes de la marca” (p. 5).

- *Heritage branding* es diferente del *heritage marketing*. Esta es la estrategia de marketing del turismo o del patrimonio cultural por la que se busca hacer valor del pasado. Pero mientras que éste es un enfoque sólo retrospectivo –aclaran estos autores- el de las *heritage brands* es, además de retrospectivo, también prospectivo.

En definitiva, las *heritage brands* hacen del valor heredado la clave de su marca. Esto supone entender de una manera específica la historia.

3.2.6. La herencia y la historia

La gestión de las marcas patrimonio lleva consigo una manera de utilizar la historia. Urde et al. (2007) consideran que la historia se puede utilizar para explorar un pasado que puede ser oscuro; pero puede utilizarse también para dar

valor al presente. Y con apoyo en la literatura concluyen que para las corporaciones la exploración de su pasado puede ayudar a descubrir su futuro, y lograr así un valor de marca (p. 6). La historia, por tanto, tiene la potencialidad tanto de ser maleada y manipulada, como de convertirse en un motor de valor.

Por eso las *heritage brands* no sólo cuentan con la historia, sino también con la herencia y, añadido yo, con la tradición. Se trata de una diferencia de dimensión temporal. Una marca que utiliza la historia se apoya en el pasado; pero las marcas *heritage* incluyen otras dimensiones temporales: no sólo el pasado sino también el presente y el futuro. Por tanto, estos autores defienden que “al articular la esencia de una *heritage brand*, los rasgos diferenciales e históricos encarnan el valor implícito en los beneficios que supone para los públicos de hoy y de mañana tanto como supuso para los públicos de las décadas y siglos precedentes. Como tal, la tradición de la marca tiene relevancia para el presente: todavía hoy se invierte en la marca tanto como se logra extraer de ella. Por tanto, la singularidad de las *heritage brands* es que se refieren tanto a la historia como a la construcción (proceso) de esa historia” (Urde et al., p. 7). En definitiva, las marcas patrimonio se apoyan en la historia y hacen historia; el valor de una marca patrimonio es su historia, pero además éste se incrementa a lo largo de su historia.

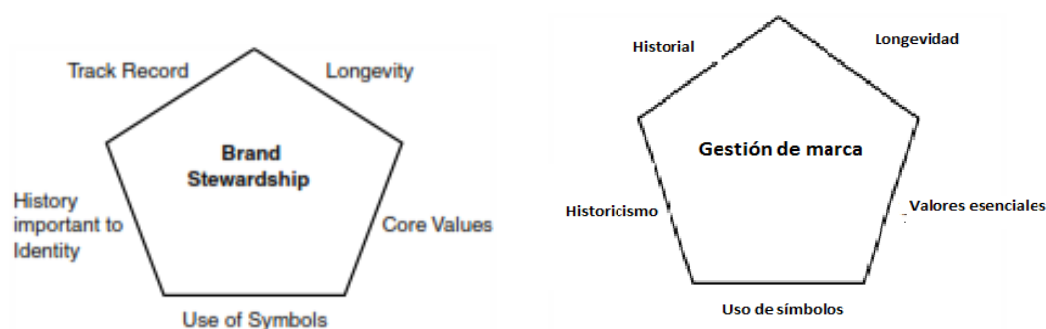
3.2.7 El coeficiente de marca de las *heritage brands*

Como ya he mencionado antes, todas las marcas tienen historia, pero no todas las historias tienen valor y, por tanto, sólo algunas tienen herencia de valor o patrimonio. Bien es cierto que no hace falta tener patrimonio para tener éxito como compañía; del mismo modo que no toda compañía de éxito es una marca patrimonio.

Pero además, sólo algunas de las que tienen patrimonio son conscientes del valor de su historia; sólo algunas han hecho de ésta la palanca de marca. Por eso, para algunas marcas patrimonio el valor queda oculto. Cuando la herencia es parte de la identidad de marca de una compañía, el valor de ésta admite grados: comprender el valor de la herencia requiere explicitarla y hacerle potenciar el presente y el futuro. Y no siempre se hace en igual medida.

Por eso, quienes proponen la marca patrimonio para analizar la intangibilidad de la institución Corona, sugieren cinco elementos para calcular el coeficiente de valor de marca; son, también los elementos clave para nutrir, mantener y proteger una marca patrimonio, y están representados en el Cuadro 3, que llaman la “gestión de marca” (*brand stewardship*).

Cuadro 3



Fuente Urde et al., 2007, p. 9

El contenido de los cinco elementos está expuesto en Urde et al. (2007, pp. 9 y ss.), pero también en Balmer, 2011. Realizo aquí una síntesis de estos elementos, que me servirán más abajo para analizar la intangibilidad de la Corona española:

3.2.7.1 *Historial*

He traducido por ‘historial’ lo que estos autores quieren significar como la prueba o evidencia que tiene una compañía de haber vivido conforme a sus valores y promesas. Así por ejemplo Volvo, dicen, ha sido continuamente un sinónimo de seguridad: a lo largo de su historia, ha generado expectativas a sus públicos y luego las ha confirmado con su comportamiento. En consecuencia, la credibilidad y confianza son parte de las marcas patrimonio. El *track record* es, en definitiva, el historial que la organización tiene del valor que aporta a los clientes y otros públicos a lo largo del tiempo; y aquí se argumentaría, una vez más, que la intangibilidad de una organización está relacionada con la tangibilidad de su pasado, con lo que realmente ha aportado a sus públicos.

3.2.7.2 Longevidad

Longevidad es la extensión en el tiempo de la actuación de la compañía. La longevidad refleja una demostración consistente de otros elementos del patrimonio, de tal manera que se hace creíble que están engranados en la cultura de la organización.

Para estos autores, se precisa de al menos dos generaciones para que pueda decirse que una compañía tiene una longevidad suficiente como para hacer de su duración un valor de marca. Existen marcas –dicen Balmer et al. 2006, p. 138- con mucho pedigrí como Wells Fargo, Rothschild o Cadbury, ya que se han mantenido en posiciones de liderazgo en sus mercados durante décadas. Pues bien, en el caso de las monarquías, muchas de ellas superan con creces ese pedigrí; en algunos casos son milenarias.

3.2.7.3 Valores sustanciales

Para algunas compañías, la continuidad y consistencia en sus valores esenciales ayuda a definir la estrategia corporativa y se han convertido en parte del patrimonio. Así por ejemplo, la compañía de telecomunicaciones LM Ericsson se honra de tener tres valores esenciales: profesionalismo, respeto y perseverancia.

Urde et al. consideran que la dedicación es un valor esencial desde hace mucho tiempo de las monarquías y particularmente de las monarquías constitucionales. Ponen como ejemplo a la Reina Isabel II, en el 25 aniversario de su proclamación, que aparece reafirmando la promesa que hizo muchos años antes: “cuando tenía 21 años, me comprometí a dedicar mi vida al servicio de nuestro pueblo y le pido a Dios que me ayude a cumplir bien mi promesa. Aunque hice esa promesa en mi juventud cuando era inmadura, no me retracto ni rectifico ni una sola palabra de lo que dije” (Shawcross, 2002, p.19, citado en Urde et al., 2007, p. 10).

Los valores esenciales “longevos” forman la base del posicionamiento expresado como una promesa o pacto en comunicación externa e internamente sirve de guía de comportamiento y cultura. Cuando los valores fundamentales se

ponen a la altura de los principios entonces se convierten en una parte integral de la identidad de marca y al mismo tiempo de su patrimonio.

3.2.7.4 Simbolismo

Balmer et al. (2005) y Urde et al. (2007) identifican el uso de símbolos como otro coeficiente del valor de las marcas patrimonio. Los símbolos constituyen una representación visual del valor de marca. La utilización de símbolos es una dimensión comunicativa de las marcas patrimonio, que aparecen en forma de logos o lemas. Para las marcas con alto coeficiente de marca, estos símbolos llegan a adquirir una identidad por sí mismos, hasta tal punto de que llegan a hablar por la marca, como es el caso, dicen, de los aros de los juegos olímpicos o de la estrella de Mercedes (Urde et al., 2007, p. 11). Símbolos que han adquirido ya un profundo significado, y que casi llegan a hacer innecesario que aparezca el nombre de la compañía.

Pues bien, dicen estos autores, las monarquías son casos paradigmáticos de la utilización de símbolos. Las coronas cuentan con símbolos de carácter visual, al igual que las marcas corporativas. Inicialmente la Corona era una marca de poder y, con el paso del tiempo, argumentan, cada vez más ha ido adquiriendo un valor de soberanía y calidad. Los símbolos de las coronas, de hecho, son los más fácilmente y extensamente conocidos por amplios públicos. Otro de los símbolos son los lemas. Por lo general, las monarquías, al igual que las marcas corporativas, suelen tener un slogan o lema que resume su promesa de marca (estos autores ponen los ejemplos de British Petroleum (más allá del petróleo); General Electric: (*imagination at work*) y Nokia (*Connecting People*). Los monarcas suelen tener *mottos* que a menudo articulan la promesa inherente a la casa real. En el caso de Gustavo de Suecia es “Por Suecia, con los tiempos” (“*For Sweden, with the times*”) (Balmer et al., 2006, p. 141), o de la Casa Real británica “*God and my right*” (Greyser et al., 2007, p. 903).

3.2.7.5 El historicismo

Estos autores se refieren, por último, a lo que yo traduzco y denomino “historicismo”. En algunas compañías la historia es importante para su identidad -

quién y qué son. Pero no basta con que la historia sea relevante, sino que además quienes gestionan la marca han de ser conscientes de su relevancia. Por eso, para las marcas patrimonio, la historia influye en cómo funcionan hoy y en sus elecciones de futuro. Estos autores ponen varios ejemplos, y entre ellos destaco la declaración que recogen de Jon Abrahamson, persona que trabajara directamente con el fundador de IKEA, Ingvar Kamprad: “Mi convicción personal es que cuando IKEA llegue a su final (seguro que será dentro de mucho) uno será capaz de identificar la causa de su declive en las decisiones, actitudes y acciones que se hubieran tomado en oposición a los valores y a la tradición de IKEA (mayo 2005)” (Urde et al., 2007, p. 11).

Hasta aquí la exposición de los elementos que componen el coeficiente de la marca de una entidad. Cuanto mayor sea cada uno de estos cinco elementos, más alto será también el valor del coeficiente de la marca.

3.2.8 El carácter multi-generacional de las marcas patrimonio

En un artículo posterior Balmer realiza una síntesis de lo que constituyen las marcas patrimonio como constructo para analizar la intangibilidad de las organizaciones patrimoniales. En él sostienen que “La identidad patrimonial corporativa y las marcas patrimonio confieren no sólo una identidad corporativa, sino también temporal, territorial social, cultural y ancestral a clientes y *stakeholders* que pertenecen a multi-generaciones” (2013, p. 290). Por la importancia que tiene este aspecto multigeneracional en la evolución (ya sea incremental o detrimental) de la intangibilidad de la Corona española, dedicaré este epígrafe a extraer las principales ideas que referidas a este aspecto expone Balmer. La cuestión esencial es la de si una misma identidad de marca es capaz de aportar valor a personas de distintas generaciones a la vez que supone un valor único perenne y beneficioso también para la organización.

Precisamente porque la esencia de la identidad de las marcas patrimonio se apoya en el paso del tiempo, la llave para la intangibilidad es contextual, es decir, está determinada por la valoración de un entorno: “Se trata de un rasgo institucional que puede notablemente contribuir a la supervivencia de una entidad,

al éxito continuado en el tiempo, y es relevante para las sucesivas generaciones de *stakeholders*” (Balmer, 2013, p. 291). De ahí que el éxito en la gestión de la intangibilidad de este tipo de organizaciones esté relacionado con la capacidad de descubrir, identificar, mantener y comunicar el valor de la herencia. Es una identidad que resulta significativa y de valor para todos los tiempos. El criterio para identificar el valor varía por sectores; en el caso de las organizaciones del sector público, el valor de este valor (valga la redundancia, que este autor no utiliza), se expresa en la capacidad de la organización de cumplir con las metas que tiene asignadas (p. 292). La estabilidad puede ser una de las metas de importancia, que tiene que ver con la capacidad de extraer y potenciar el valor del pasado para el presente y el futuro. Pero combinar bien estas tres dimensiones temporales de las marcas patrimonio resulta complejo, y Balmer trata de sistematizar las aportaciones de la literatura sobre *marketing* y *branding* que ayuden a discernir cómo puede lograrse.

Para elaborar la idea de estabilidad, Balmer (2013) trae a colación otros conceptos relacionados: tradición, costumbre, nostalgia y melancolía (además de otros que ya expuse arriba: *iconinc branding*, *retro branding*, *heritage branding*, *heritage tourism*). Con tradición se refiere a los convencionalismos y comportamientos que no varían; costumbre, al contrario, son comportamientos flexibles y sujetos a cambio; nostalgia se refiere a asociaciones positivas relacionadas con el pasado y melancolía como búsqueda de la tristeza en el pasado.

Pues bien, entre los principios que establece Balmer (2013, p. 293) para lograr identificar el valor que es válido para distintas generaciones están los siguientes esta lo que denomina “*Catholic in scope*”, que yo traduzco como “de alcance universal”, pero que este autor lo aplica no a la transversalidad territorial sino de los tiempos: atemporalidad, es decir, algo que tiene valor para todos los tiempos. Según Balmer, el concepto patrimonio es “*catholic in scope*” porque la noción patrimonio es afín a los tangibles (edificios, paisajes, entidades), intangibles (conocimientos, competencias), los valores metafísicos (culturales, empresariales,

espirituales y de preceptos) y las identidades también (corporativos institucionales y marcas).

“Las marcas patrimonio –dice Balmer- están investidas de una mezcla inimitable de rasgos heredados que son perennes en términos de intento, tiempo y título: rasgos que habitualmente enganchan a los *stakeholders* del tiempo presente, han cautivado a sucesivas generaciones en tiempos pasados y, posiblemente cautivarán también a *stakeholders* del futuro” (p. 294). Por tanto, el valor de este tipo de entidades descansa en que son repositorios de múltiples identidades heredadas; en su capacidad para ofrecer identidades múltiples a individuos, grupos familiares, culturas y territorios de distintas generaciones. En definitiva, el valor tiene que ver con la continuidad y permanencia múltiple en términos de tiempo, perpetuidad, lealtad de públicos, relevancia, beneficio institucional y adaptabilidad corporativa (p. 295). Como se verá en el análisis posterior, una de las causas que pueden explicar el descenso del valor intangible que ha padecido en los últimos tiempos la corona española es su lentitud para reajustar los valores a una sociedad evolucionada, en la que la democratización había dejado de ser una necesidad.

Pero esta capacidad de, se podría decir, “continuidad de valor” (esta expresión es mía), tiene sus dificultades. Pues de alguna manera está asociada a un estatus privilegiado, un constructo que tiene que ver con sitios históricos, relacionados con la aristocracia y, por tanto, con los ricos. Pero para resonar y atraer en todos los tiempos, las marcas patrimonio han de tener una utilidad más amplia (no sólo para los privilegiados sino para todos los grupos y clases de todos los estratos sociales, de todos los tiempos). Como se verá en el análisis posterior, una de las cuestiones críticas de la corona española ha sido la de su riqueza (individual o comparada con otras coronas); y la de su adaptabilidad a las exigencias de austeridad de una sociedad perjudicada severamente por una crisis económica.

En definitiva, el valor de la intangibilidad de una marca patrimonio está relacionado con su capacidad de adaptabilidad al paso del tiempo.

3.2.9 El proceso de gestión de las *heritage brands*

De acuerdo con Urde et al 2007, tener patrimonio no crea valor en sí mismo, sólo la posibilidad de hacerlo, y opinan que las compañías con patrimonio deberían usar esta ventaja para diferenciarse frente a clientes/consumidores y otros públicos por unos valores que son distintivos de su marca y difíciles de imitar por sus competidores. En concreto se refieren a:

- Patrimonio puede generar una ventaja competitiva que se puede concretar por ejemplo en precios más altos, mayores márgenes o la retención de clientes para los que ese patrimonio es significativo
- Patrimonio puede sumar en la proposición de valor de la marca por la solidez, autenticidad y credibilidad para el cliente/consumidor.
- Patrimonio puede ayudar a construir una relación especial con un grupo de no públicos no clientes (Reclutamiento de personal, retención de talento) Puede crear un compromiso y orgullo de pertenencia a una marca más que otra que no lo es.

Según los autores, los elementos que identifican una *heritage brand* a menudo se entremezclan en la estructura de la organización, en su cultura y memoria. Al mismo tiempo, esos elementos pueden ser parte de la vida de los clientes y públicos. Pero aseguran que el verdadero valor de estas marcas es como se consigue eso.

Una marca con patrimonio puede convertirse en una *heritage brand* y, según los autores, se trata de una decisión estratégica.

La gestión del patrimonio incluye tres procesos: primero, se debe descubrir elementos que apoyen ese patrimonio; segundo, debe ser activado y, tercero, debe ser gestionada en una mentalidad orientada al patrimonio.

Según estos autores, el primer sitio donde hay que mirar para descubrir el patrimonio es en la trayectoria, los antecedentes (historial). Las compañías pueden encontrarlo en las opiniones de sus clientes sobre la actuación de la compañía y en la información sobre éxitos en el mercado. Esta búsqueda de

elementos clave puede revelar a una compañía “qué hace” y la búsqueda de valores subyacentes puede revelar a la compañía “quién es”. Estos son los dos componentes de la identidad. Recomiendan volver a los orígenes y a los valores que se han mantenido a lo largo del tiempo, así como buscar lo que los clientes ha apreciado más de la compañía durante años (Como se verá más abajo, “El Rey de todos los españoles”, que tomamos por *motto* aunque no oficial, es la frase que en su día pronunció Alfonso XIII y luego retomaron tanto don Juan de Borbón como el Rey Juan Carlos).

¿Pero cuáles son los elementos de patrimonio que debemos perseguir? Los autores sugieren tres preguntas que pueden ayudar a centrarlo. ¿Cómo mide realmente una compañía específica desde el punto de vista de patrimonio cada una de las dimensiones del *heritage quotient* (coeficiente de patrimonio)? ¿En qué se diferencia la compañía en términos de la fortaleza de su patrimonio con respecto a sus principales competidores en un contexto actual o futuro? ¿Cómo podemos trasladar al mercado esa diferenciación como parte de la proposición de valor y posicionamiento de la marca?

La visión de estos autores es que el objetivo de encontrar y activar el patrimonio de la marca es obtener valor de ese patrimonio. Ante amenazas a la marca, una compañía debe tener establecida una función para proteger ese patrimonio.

3.3 LA CORONA COMO MARCA PATRIMONIO

¿Puede ser la Corona una *heritage brand*? Como apunté a comienzo de este capítulo la conclusión de los autores en los que estoy apoyando esta exposición es rotundamente positiva. Su trabajo se apoya en la presunción básica de que la *heritage brand* es un buen constructo para analizar la intangibilidad de las coronas. A las monarquías, como a las compañías, se les puede aplicar un proceso de gestión de marca; pero de todas las marcas que hay, la que mejor se le aplica es la marca patrimonio. A continuación describiré cómo estos autores aplican los elementos de la marca para analizar la marca de una corona. Las

observaciones empíricas de estos autores se sitúan en el Reino Unido y en Suecia.

Balmer et al. (2006) identifican los elementos que consideran de las marcas patrimonio y los aplican a las monarquías. Esa aplicación es la siguiente:

- Las monarquías como instituciones son como marcas corporativas incluyendo la posibilidad de ser gestionadas de forma análoga a como se hace con las marcas corporativas, especialmente aquellas con tradición (Balmer et al., 2006, p. 139)

- Conocidas firmas familiares multigenacionales donde el CEO mantiene el nombre de la familia (por ejemplo, Johnson, Ford, etc.) (Balmer et al., 2006, p. 142).

- La capacidad de aprovechar las emociones públicas positivas que rodean a la institución y su marca tradicional (Balmer et al., 2006, p.142)

- La necesidad de centrarse en la identidad (dimensión real), y siendo relevante, respetada, sensible y manteniendo rituales reales, simbolismo y realeza (Balmer, 2004; Balmer et al., 2006, p. 159)

- La dimensión temporal, que además consideran crítica: todas las instituciones tradicionales deberían reconocer que sus marcas no sólo pertenecen al pasado y presente sino también al futuro (Balmer et al., 2006, p.160).

- Una razón por la que las marcas corporativas tradicionales son atractivas es porque pueden servir como puntos de referencia estables en un mundo cambiante (Balmer et al., 2006, p.160).

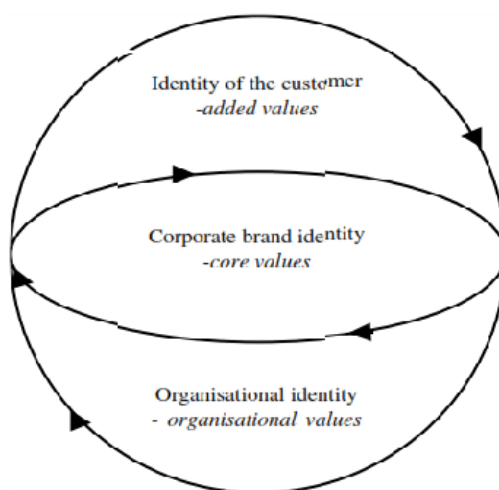
- Las marcas corporativas tradicionales y también la monarquía están ligadas a un lugar (estos autores lo aplican en su estudio a Gran Bretaña) y a una gente, como los británicos (Balmer et al., 2006, pp.145, 146, 160).

El análisis de la Corona sueca como marca patrimonio lo exponen en Balmer et al. (2006). Afirman que una marca se compone de forma (son los gráficos o elementos visuales que ilustran la marca) y de contenido (es decir, lo que

representa). En el caso de la Corona, la forma sería el escudo así como las insignias reales, mientras que el contenido sería el *motto* de la monarquía que puede ser institucional (en Inglaterra por ejemplo el *motto* es “Dios y mi derecho”; el de Suecia por ejemplo es más personal (Por Suecia, con los tiempos). El *motto* es un elemento clave para reflejar los valores esenciales de la monarquía y del monarca.

Además, las organizaciones tienen generalmente tres tipos de valores: internos u organizacionales (relativos a la organización); esenciales (los valores que se resumen en la marca) y los valores contextuales (aquellos valores que se consideran experimentados por los grupos objetivo relevantes). Los valores organizacionales responden a qué representa la organización y qué le hace ser quien es. Estos valores internos son un punto de partida para los valores básicos o esenciales, que resumirán la esencia de la identidad de marca. La función más importante para los valores básicos es la de servir de guía para la creación de la marca y su sostenibilidad. Los valores contextuales o añadidos representan las ventajas asociadas a una marca, según como son percibidas por su público objetivo. Hay una interacción continua entre los tres niveles en relación a los valores y la identidad. El esquema de análisis se expone en el Cuadro 4.

Cuadro 4- Valores contextuales, esenciales e institucionales/organizacionales



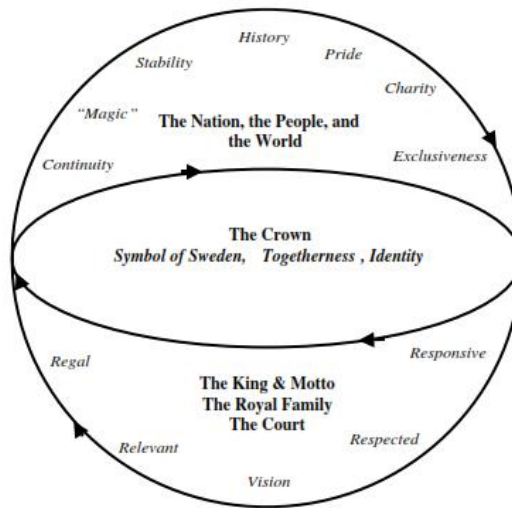
Fuente: Balmer et al., 2006, p. 147

En su análisis, aplican este gráfico a la corona sueca. Los valores organizacionales de esta casa real, explican, vienen determinados por el Rey y la familia real. Estos valores están muy influidos por siglos de tradición. La Constitución sueca detalla el papel del Rey y le designa como Jefe del Estado. Cada monarca sueco ha tenido su *motto* y esto puede ser visto también como una declaración de su visión. El del actual rey Carlos Gustavo es “*For Sweden with the times*”. Y según él mismo ha declarado, este lema significa “ser el monarca de una sociedad moderna, adaptarse al cumplimiento de las demandas de un mundo cambiante. No ir por delante ni por detrás de los tiempos, sino ser parte de nuestro tiempo. Se trata de lo que es correcto en cada momento, qué es lo que los suecos desean y esperan de una monarquía moderna” (Balmer et al., 2006, p. 148).

La oportunidad en Suecia de elegir su propio lema permite a cada monarca poner su impronta personal en su reinado y proyectar cómo interpreta la relación con su gente. El lema de un monarca, asocian estos autores, es entonces una declaración del principal elemento de la promesa de marca; y como promesa de marca que es, constituye el pacto entre el Rey y su gente. De acuerdo con Balmer et al. (2006), los valores básicos se representan en los *logos* (palabra, discurso), *ethos* (carácter, personalidad) y *pathos* (sentimiento, emoción).

Balmer et al. (2006), aplican las herramientas conceptuales arriba descritas a la Corona Sueca, y el análisis lo exponen en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Corona sueca: valores esenciales, valores organizacionales y valores contextuales



Fuente: Balmer et al., 2006, p.149

Como ya he referido antes, las organizaciones tienen generalmente tres tipos de valores que se conocen como fundamentos de la marca: valores que se recogen sintéticamente en la marca (valores esenciales o fundamentales), y que estos autores sitúan en el centro del gráfico; valores internos, relativos a la organización, que en el cuadro se sitúan en la parte de abajo; y los valores experimentados por públicos relevantes, que son los valores contextuales o añadidos, y que estos autores sitúan en la parte superior.

Pues bien, aplicado a la Corona sueca, los valores de marca son los siguientes:

a) Valores esenciales o fundamentales: la unidad, la identificación con la identidad nacional; símbolo de Suecia. Símbolo de Suecia resume el papel y la función de la Corona. Los derechos más importantes del Rey como Jefe de Estado son representar al país y actuar como un símbolo de unificación (el rey da la bienvenida y acredita a los embajadores, abre el Parlamento, etc.). La unidad refleja la relación entre la Corona y los ciudadanos. Es la relación emocional del monarca con el público, lo que implica unas expectativas sobre el comportamiento del Rey y la Familia Real (como por ejemplo, que asistan a funerales de víctimas

de una tragedia). La identidad recoge el sentimiento público de pertenencia a la nación, de una historia, una cultura y unas tradiciones compartidas.

b) Los valores organizacionales, determinados por el Rey y la Familia Real y que están influidos por siglos de tradición y por el papel del Rey recogido en la Constitución sueca en la que le designa como jefe de Estado. Se expresan además en el *motto* (como ya se ha dicho, el de Carlos Gustavo es “Por Suecia, con los tiempos”), lo que puede ser visto también como una declaración de su visión. “Para mí significa ser el monarca de una sociedad moderna, esto es, adaptarse al cumplimiento de las demandas de un mundo cambiante. No ir por delante ni por detrás de los tiempos, sino ser parte de nuestro tiempo” (citado en Balmer et al. 2005, p.148).

c) Por último, los valores contextuales, que son los valores añadidos por lo que se considera que los públicos perciben, y en lo que se refiere a la Corona sueca, según el análisis de Balmer et al. (2006), son los siguientes: continuidad, magia, estabilidad, historia, orgullo, caridad y exclusividad.

3.3.1. Los elementos organizacionales de la Corona como *heritage brand*

Entre los elementos organizacionales de la Corona como una *heritage brand* (los que se sitúan en la parte baja del cuadro) Balmer et al. (2006) hablan de las 5R. En un artículo posterior, Balmer (2011) los exponen más detalladamente, considerándolos cinco elementos clave en la Corona que deben ser cuidados y gestionados por los que tienen la responsabilidad de mantener la marca. “Es también su responsabilidad –dicen estos autores-, orquestar esos elementos para crear un todo significativo de forma que unas monarquías sean distintas de otras dentro de su propia tradición y para su propia gente. Por supuesto, la mezcla de esos elementos necesita reflejar las costumbres y preceptos nacionales” (p. 144). La monarquía británica, ponen como ejemplo, es más protocolaria y ceremonial que otras. Los cinco elementos han sido bautizados por estos autores como “la 5 R reales” y son: REAL, REGIO, RELEVANTE, RECEPTIVO Y RESPETADO (Royal, Regal, Relevant, Responsive y Respected). La primera (real) es inherente a todas las monarquías mientras que las otras cuatro, de acuerdo con estos

autores, pueden ser gestionadas a través de una combinación de la herencia nacional de la monarquía, el monarca titular y su familia, y las reacciones del público. A continuación expongo los contenidos de estas Rs tal y como han sido definidos por estos autores en diferentes artículos.

3.3.1.1 Real (Royal)

Este elemento tiene que ver con la pertenencia a la realeza. Cualquier monarca es real per se, es lo que le define: el cabeza de la monarquía es diferente de sus compatriotas por pertenecer a la realeza, al igual que su familia directa. Así, ser “real” es un status, diferente de cualquier otro. Normalmente ese status viene definido por la constitución, que da al monarca y en menor medida a su familia, una posición distinta de los demás ciudadanos. Esta diferencia queda reflejada en los tratamientos que se adquiere o títulos (Su Majestad, etc.), lugares en que se habita (palacios), en el protocolo, en el uso de determinadas joyas (que, por cierto, son joyas que pertenecen a la Corona y, por tanto, también se heredan) o los estándares reales. Por ser algo constitutivo de la Corona, estos autores consideran que este elemento tiene que ver con el “Ser”.

3.3.1.2 Regia (Regal)

Este atributo se refiere a “comportarse de una manera real”. A diferencia del elemento anterior, el ser regio no viene dado por la herencia, sino que está relacionado con el comportamiento, con las actuaciones que lleva a cabo un miembro (o los miembros) de la Realeza. Así, cada acción y cada actividad debe ser regia (por ello, dicen estos autores que es casi una obligación para la Corona poner un gran énfasis en las ceremonias: para asegurar que son regias, que cumplen con los estándares que les hace “dueñas” de ese atributo. Este comportamiento, según los autores, difiere de una monarquía a otra, ya que la historia, tradiciones y cultura por las que se define lo que es regio son distintas por países. Ponen un ejemplo citando a Tarras-Wahlberg, jefa del Gabinete de prensa del Rey Gustavo de Suecia, que afirma que qué sea lo que se considere regio está relacionado con la experiencia, con los usos, con las tradiciones. Y añade: “Actuar con realeza tiene que ver con qué hacer y qué no. Incluso sobre qué invitaciones

deberían recomendarse a la Familia Real que acepte y cuáles no”. En definitiva, mientras que ser Real es inherente al que hereda la Corona, ser Regio es un atributo que se adquiere con el comportamiento (y, por tanto, se puede perder o, al menos, reducir). Mientras que la realeza es o no es, lo regio admite gradación.

3.3.1.3 Relevante (*Relevant*)

La relevancia es un elemento que hace relación a los públicos de la Corona. La Corona como entidad que es necesita tener importancia para alguien, y por tanto, en la gestión de su marca, la Corona, como cualquier organización del ámbito privado, también debe tener afinidad con variados grupos, públicos y además, en diversas situaciones. De ahí que las monarquías –consideran estos autores– trabajen por estar en contacto con sus poblaciones cambiantes; ponen como ejemplo los programas que les involucran con iniciativas de ayuda a la integración de inmigrantes. En definitiva, el ser relevante para los públicos es un elemento de la marca Corona.

3.3.1.4 Receptiva (*Responsive*)

Este elemento tiene que ver con la capacidad de ser sensible al cambiante entorno político, económico, social, ético y tecnológico en el que se desenvuelve una Corona. Ser receptivo a esos cambios del entorno implicará también evolucionar: este elemento enfatiza la idea de que para la Corona y su continuidad institucional es importante esa evolución. Así, por ejemplo, en el Reino Unido hoy la Reina paga impuestos (antes no lo hacía) y ha reducido notablemente el coste de la Casa Real. Además, muchas monarquías han incorporado páginas web como un canal adicional de comunicación. Elisabeth Tarras-Wahlberg, jefa del Gabinete de prensa del Rey Gustavo de Suecia, comenta sobre este elemento: “Receptividad implica flexibilidad en el sentido de hacer aquello que a la gente le gustaría que hiciera su Jefe de Estado. No se trata de ser oportunista, sino de tener prioridades. Pero la capacidad de respuesta debe ser auténtica” (p. 146).

3.3.1.5 Respetada (*Respected*)

En unos años en que la existencia de la Corona en muchos países ha dejado de ser vista como procedente de Dios para recibir el consentimiento del pueblo

(donde, de hecho, reside la soberanía), es una necesidad que la Corona sea respetada. Un caso claro es el de la Reina de Inglaterra que, a juicio de estos autores, se ha ganado el respeto de su pueblo. Sin embargo, muchos medios y comentarios públicos indican que sus hijos no gozan del mismo grado de respeto, lo que podría tener un efecto perjudicial sobre la institución. En definitiva, en la gestión de la marca las coronas deben trabajar por ganarse el respeto de los públicos.

Según los autores Balmer et al. (2014), no hay duda de que se está produciendo un cambio sustancial en la visión que tienen las nuevas generaciones sobre cuál es la conducta apropiada de la realeza para cada una de las Rs. La visión sobre la monarquía ha cambiado y el papel de la realeza también. “La gente era para el Rey” ahora “el Rey es para la gente” afirman Balmer et al. (2006, p.146). La evolución de los tiempos ha hecho que la balanza se haya inclinado hacia las obligaciones de servicio que tiene la Corona: quién sirve a quién. Si antes a ésta servía el pueblo, hoy ésta no tiene sentido si no es en servicio del pueblo. Por eso, en las monarquías modernas constitucionales, es cierto que la realeza debe seguir teniendo un status aparte (la realeza se distingue de la media), pero, al mismo tiempo, tiene que ser para la gente, hacer algo bueno por y entre su gente. En la gestión de la marca se ha de hacer, por tanto, un esfuerzo por equilibrar lo real con lo que es oportuno (regio) y, además con sentido para los públicos (relevante y respetado). Por eso, si años atrás un buen consejo para los jóvenes de la realeza era el de “recuerda quién eres” (y compórtate en consecuencia), hoy ese consejo puede ser “recuerda quién eres y también qué puedes hacer”.

3.3.1.6 Regulada (Regulated)

Según estos autores, las monarquías, como cualquier marca contemporánea corporativa y como marca patrimonio que es, necesita una regulación o principios de gestión de marca, en la que afecta la legislación que, al respecto, aprueban los políticos y legisladores competentes. Es verdad que el último guardián de la institución como marca patrimonio es el monarca y, *in extremis*, el jefe de la Casa

Real, el primer ministro y el gobierno. Pero todos lo hacen en un marco reglamentario, en el que está incluido la Constitución, que es el que establece los límites dentro de los que se ha de desarrollar la institución y que, si se violan, se perjudica la reputación. ; marco que hay que cumplir. Estos autores lo expresas recogiendo dos interesantes afirmaciones. Una es de Churchill al Rey Eduardo VIII: “Cuando nuestros Reyes entran en conflicto con nuestra constitución cambiamos nuestros Reyes” (Cannadiné 2003, p. 50, citado en Balmer 2011 p. 536). La segunda es de Sir Alan Lescelles al Primer Ministro Baldwin: “ En mi opinión el heredero natural (el futuro Rey Eduardo VIII) en su búsqueda desenfrenada de vino y de la mujer y de cualquier capricho egoísta que le ocupe, está pasando rápidamente al diablo y a menos que rectifique pronto dejaría de ser portador de la Corona británica.. A veces... no puedo evitar pensar que lo mejor que le puede pasar a él y al país es que se rompiera el cuello”. Primer Ministro Baldwin: “Que Dios me perdone, yo he pensado lo mismo a menudo” (Hart-Davis, 2006, p. 104 citado en Balmer 2011 p. 536).

En definitiva, que haya regulación y que se cumpla son requisitos previos para asegurar el mantenimiento de esa marca y su reconocimiento, la reputación; y en su cumplimiento o incumplimiento interviene no sólo el monarca sino todo el conjunto de cargos e instituciones que configuran la monarquía como institución: monarca, familia real, jefe de la casa real), miembros de la casa real, primer ministro y gobierno.

3.3.2 La gestión de la marca Corona como *heritage brand*

Termino este apartado refiriendo lo que los autores que han trabajado sobre la intangibilidad de las coronas han aportado sobre la gestión de la marca de la Corona. Debo decir primero que son diferentes los términos que utilizan para hablar de la gestión: principios de gestión, pautas, dimensiones, preceptos fundacionales... Considero además que hay un cierto solapamiento que me dificulta sistematizar los pasos para la gestión. A continuación, combinando un criterio cronológico con uno conceptual, expongo las diferentes ideas propuestas por estos autores, y que me servirán de ayuda para configurar el diseño

metodológico que emplearé para el análisis de la intangibilidad de la Corona española.

En un artículo de 2013 Balmer resume los cuatro principios de las marcas patrimonio en un párrafo que utilizo ahora como punto de partida de este epígrafe sobre la gestión de la marca de la Corona como una *heritage brand*. “Preservar las marcas patrimonio –dice- requiere que los cargos directivos se centren en la identidad (la dimensión real –royal) asegurándose de que la entidad continúa siendo relevante, respetada y receptiva a las necesidades de todos los públicos a través de los tiempos” (Balmer, 2013, p. 299). En qué consiste en la práctica esta gestión es lo que expongo en este epígrafe.

3.3.3 Los principios de la gestión de las marcas patrimonio

Balmer (2009) expone los principios de la gestión de marca patrimonio de la Corona Británica: continuidad (lo que incluye mantener el patrimonio y el simbolismo), visibilidad (tener un perfil público significativo), estrategia (anticipando y representando el cambio), sensibilidad (respuesta rápida a las crisis), respetabilidad (mantener el favor del público), empatía (reconocer que el propiedad de la marca reside en el público). Para realizar el análisis, este autor identifica un evento crítico en la historia de la institución y las implicaciones que este análisis tiene para la gestión y mantenimiento de la Corona como marca corporativa.

En un artículo posterior Balmer recoge de forma elaborada los preceptos fundacionales de la gestión de las marcas patrimonio (2013, pp. 305-322), y los expongo a continuación, combinándolo con lo que al respecto este autor dice en otros escritos (Balmer et al., 2006; Balmer, 2011^a). La exposición de estos preceptos me servirán de herramientas conceptuales para elaborar los criterios de evaluación de la gestión de la marca y reconocimiento reputacional de la Corona española.

3.3.3.1. La omnitemporalidad

La identidad de la marca patrimonio subsiste en un estrato temporal porque interactúa con tres marcos: pasado, presente y futuro. Esto refleja la noción jurídica común de que las organizaciones pueden existir en perpetuidad. Por principio, se puede decir que las organizaciones patrimonio son entidades eternas en términos de tiempo, de sus rasgos o características y también a menudo de su título. La omnitemporalidad es una de las características más importantes, de más valor, más atractiva (y sin duda difícil) característica de la marca patrimonio. La omnitemporalidad hace que estas organizaciones perduren y sean relevantes no sólo para el hoy, sino para el mañana y para un futuro de largo plazo. Muchas instituciones pueden tener patrimonio corporativo a través del tiempo, pero no todas llegan a hacerse atemporales: es posible que rasgos del patrimonio de la entidad desaparezcan, o que se olvide su origen y significado, que se pierdan, o que bajen en importancia.

Resultan interesantes las consideraciones que estos autores realizan sobre la relación entre patrimonio y tiempo para profundizar en el rasgo de omnitemporalidad. El patrimonio, dicen, no es algo que pretende ser de nuestro tiempo. Balmer concluye que es significativo para todos los tiempos. Lowenthal (1998) señala que patrimonio habla del pasado y presente mientras que, en el contexto de patrimonio corporativo, se ha argumentado que tiene una dinámica temporal tripartita, es decir, que es significativo para el pasado, presente y futuro (Balmer et al., 2006). En resumen, subsiste en estratos temporales o en múltiples estratos de tiempo (Balmer, 2011a).

3.3.3.2. La constancia

Este rasgo tiene que ver con la consistencia a través del tiempo. Un criterio clave del patrimonio corporativo es tener un rasgo significativo consistente con al menos uno o, idealmente, dos o más dimensiones de las identificadas aquí: propiedad, tipo de organización, *ethos* y cultura organizaciones, enfoque en productos y servicios, procesos de fabricación y producción de servicios, niveles de calidad, localización, asociaciones de grupo o clase, diseño y estilo, utilización sensorial y comunicación corporativa.

Un requisito para que haya constancia es que lo que se consideran las anclas de la identidad corporativa debe permanecer invariable. Estos autores se preguntan por los rasgos de una identidad corporativa permanente y, a su juicio, son los siguientes (Balmer et al., 2006): propiedad, tipo de organización, cultura interna, productos/servicios ofertados, procesos de fabricación y producción, niveles de calidad, localización, asociaciones, diseño y estilo, utilización sensorial, comunicación corporativa. Pues bien, mientras que algunas organizaciones gozarán de un exceso de rasgos patrimoniales, otras tendrán sólo uno o dos de los mencionados; y además, su significado variará y puede fluctuar en diferentes momentos, lugares o entre grupos de públicos. Los rasgos de identidad patrimonio pueden ser en parte sustanciados, pero, también, imaginados o artificiales; y a veces serán una mezcla de sustancia, imaginación y artificio. Por último, la percepción puede variar de individuo a individuo o de un grupo a otro, y por eso el patrimonio puede tener una variedad de connotaciones y representar distintos significados, valores y momentos. En definitiva, la constancia con la que una marca patrimonio logra hacer perdurar su identidad patrimonial es otro de los criterios para evaluar la capacidad de la gestión de marca y reputación de una organización.

3.3.3.3. *La herencia trigeracional*

La noción de legado o herencia es importante porque proporciona al patrimonio corporativo una dimensión de fuerza-tracción respecto del futuro. Con un buen juego de palabras Balmer afirma que una forma práctica de conceptualizar el patrimonio corporativo es ser consciente del precepto “adelante con el pasado” (2013, p. 308).

Para que se dé una herencia trigeracional de patrimonio corporativo ha de cumplirse, este autor dice, cincuenta años; cincuenta años en los que se han mantenido los rasgos clave de identidad. Cuando esto se da, la identidad no sólo es duradera y consistente consigo misma, sino que además se transmite a sucesivas generaciones. De manera que las instituciones con patrimonio

corporativo, como consecuencia de su característica multigeneracional, tienden a formar parte de la memoria colectiva de un grupo social.

El legado trigeneracional se manifiesta tanto internamente (negocios familiares, empleo y educación, etc.) así como externamente (con clientes, proveedores y otros públicos). Estos autores consideran lógico suponer que el legado de un patrimonio corporativo será más robusto cuando la dimensión hereditaria se llega a manifestar tanto interna como externamente, pero puede darse sólo en una de estas dos dimensiones. La suma del patrimonio queda reflejado en el Cuadro 6:



Fuente: Balmer, 2013, p. 312

3.3.3.4 La extensión del rol de las identidades

Las identidades de patrimonio corporativo están llenas de múltiples identidades: identidad territorial, cultural, social y ancestral. Todas ellas pulen la identidad institucional. Como las instituciones de patrimonio corporativo están compuestas por múltiples identidades pueden, en términos de omnitemporalidad, ser representativo o emblemático de grupos sociales, lugares, etc. Además, y de forma importante, confieren esas identidades a los grupos sociales y lugares en términos multigeneracionales (Balmer, 2011a).

Esta idea de extensión del rol de las identidades otorga a las instituciones de patrimonio corporativo un carácter *sui generis* (son únicas en su clase) por cuanto están imbuidas de significativas identidades que no proceden como tal de la corporación. Estas identidades son debidas, por ejemplo, al aspecto temporal (tiempo), territorial (lugar), cultural (identidades de cultura), social (variables sociodemográficas: clase, profesión, etc.) y familiares (linaje o abolengo). Las instituciones o marcas patrimonio son así susceptibles de asociarse con uno o

varias de estas identidades. Muchas de estas entidades constituyen símbolos específicos para determinados lugares, personas y culturas. Estos autores ponen el ejemplo de *Coca Cola* en los Estados Unidos, o el ejemplo de las universidades con tradición: adquieren identidad cultural, de nación o territorio con el paso de generaciones, como por ejemplo ocurre en Bolonia en Italia (1088), Cambridge en Inglaterra (1209) o *Trinity College* en Irlanda (1592).

Balmer (2011a) concluye que las instituciones patrimonio están imbuidas de múltiples roles y, por ello, este tipo de organizaciones tienen varios referentes y rasgos. Pero para que sea considerado patrimonio corporativo, el rol de cada identidad debe cumplir con el criterio trigeneracional. Un ejemplo de organización que cuenta con identidades de múltiple rol es la BBC: no sólo tiene una identidad corporativa distintiva (la de servicio público de radiodifusión que informa, educa y entretiene) sino que, con el tiempo, se ha ido asociando a la nación británica (ésta es la identidad de territorio) hasta llegar a convertirse en una estrecha aliada de la cultura británica: la BBC, entre otras cosas, representa la buena pronunciación de la lengua inglesa. Ser servicio público de radiodifusión británico, insignia de la cultura británica son tres rasgos de la identidad de la BBC que han aguantado el paso de al menos tres generaciones.

3.3.3.5. Constante utilidad multigeneracional

Si una institución sólo tiene utilidad para una generación de clientes y otros públicos –aunque haya sido de mucho valor para otras generaciones- entonces es más que probable que se apague e incluso muera. Ser válido y de utilidad para varias generaciones es rasgo característico de las marcas patrimonio. Para evaluar si una organización lo es, es decir, para asegurar que las identidades de patrimonio corporativo son manifiestamente destacables no sólo por la generación de hoy sino por la de mañana y las consecutivas, se requiere que: a) estas instituciones tengan la habilidad continuada de cubrir los deseos y necesidades de las sucesivas generaciones de clientes y públicos; b) se hagan conscientes y promuevan las afinidades que diferentes y múltiples generaciones tienen con la

organización; c) y aseguren la autenticidad del patrimonio corporativo. Es decir, se trata de garantizar una confianza bi-lateral y multigeneracional (Balmer, 2013).

3.3.3.6. *Constante tenacidad de gestión*

Balmer (2013) afirma que la gestión diligente de las identidades de patrimonio corporativo es crítica para asegurar la supervivencia y prominencia de una determinada entidad. Por supuesto, dice, son importantes el éxito institucional y la supervivencia corporativa; pero no hay que menospreciar la relevancia que tiene la gestión y custodia del patrimonio corporativo, que está asociada a una incesante tenacidad en la gestión de la identidad patrimonial. Por tanto, los gestores deben ser conscientes del carácter y valor que tiene el patrimonio de la entidad así como de su asociada vulnerabilidad. Además, estas instituciones requieren reevaluaciones constantes por parte de gestores estratégicos y otros consultores, incluyendo aquellos enfocados a marketing y comunicación corporativa.

3.3.3.7. *La teoría de la sostenibilidad del patrimonio corporativo*

Balmer (2013) concluye la exposición de estos principios de gestión con unas consideraciones que refiere a la teoría del patrimonio corporativo sostenible. La define así:

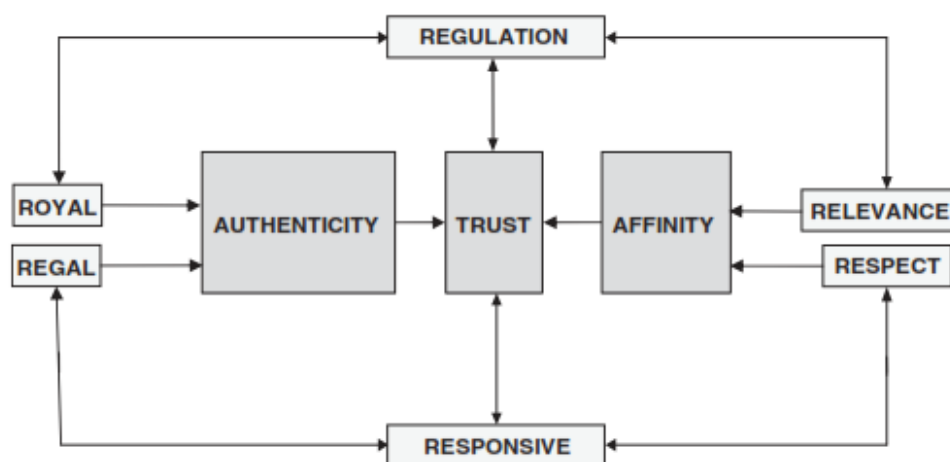
La teoría de la sostenibilidad del patrimonio corporativo requiere que la compañía tenga un longeva omnitemporalidad, y que sus atributos pilares sean la constancia, duraderas capacidades, continuidad y, generalmente, prosperidad. Es dependiente de la herencia de públicos multi-generacionales en términos de confianza y lealtad a la organización. Esto se apoya en la capacidad constante de la compañía para conferir, así como legar, múltiples beneficios a los clientes y a otras partes interesadas. Los beneficios pueden ser múltiples y de amplio espectro, y guardan relación con lo que la compañía manufactura, hace y representa, especialmente estableciendo asociaciones entre los distintos roles de la identidad (entre otras, el social, cultural, territorial y temporal) (Balmer, 2013, p. 315).

Esta idea de sostenibilidad de la gestión de la marca patrimonio está expresada en la Tabla I del final del presente capítulo, que recoge una síntesis de las herramientas conceptuales proporcionadas por los estudiosos de la intangibilidad de la institución Corona.

3.3.4. Las dimensiones de la gestión de las marcas patrimonio

Para la gestión de las marcas patrimonio, Balmer sugiere tener en cuenta una serie de dimensiones. Según expone (2011a), la gestión de la Corona como una marca patrimonio se conceptualiza en el equilibrio entre las siguientes dimensiones: autenticidad, afinidad, sensibilidad y regulación (ver Cuadro 7).

Cuadro 7. Las dimensiones de la gestión de las marcas patrimonio



Fuente: Balmer, 2011, p. 537

El Cuadro G muestra el conocimiento teórico y normativo en un marco de gestión para las marcas patrimonio. La confianza actúa como nexo de unión entre la autenticidad de la marca (promesa de marca) y la afinidad (asociación positiva hacia la marca). Es un proceso dinámico y recíproco.

Es importante apreciar, dice Balmer, que la confianza es un rasgo activo y en evolución, cuya naturaleza puede cambiar con el tiempo (esto es algo que la monarquía ha ido ajustando durante siglos). También muestra que la importancia de la confianza y la necesidad de conseguir simetría o correspondencia entre la

autenticidad (desde la organización) y la afinidad (desde la comunidad de marca). La gestión de la Corona como una marca corporativa se conceptualiza consiguiendo el equilibrio entre las cinco proposiciones basadas en confianza, autenticidad, afinidad, receptividad y regulación. La *confianza* representa el pacto entre la Corona y la gente, lo que requiere una autenticidad institucional para estar en un equilibrio dinámico con la afinidad al público como una marca patrimonio. Con *autenticidad* se refiere este autor al mantenimiento de la identidad monárquica/institucional como una marca patrimonio. La *afinidad* se refiere al cumplimiento de las expectativas que el público tiene de que la Corona siga siendo un símbolo relevante tanto como marca patrimonio, como en el contexto nacional y cultural. La *confianza* es lo que actúa de nexo entre la autenticidad y la afinidad. Para proponer estas dimensiones Balmer recurre a la literatura que establece lazos significativos entre la confianza y la marca, y que apunta que los conceptos de “promesa de marca” y “pacto de marca” sugieren que un contrato bilateral informal caracteriza la relación entre la marca (Corona) y su comunidad (la población). La generación de confianza es un proceso dinámico y recíproco.

3.3.5 Síntesis: evaluación de la gestión de las marcas patrimonio

Termino este Capítulo III con un cuadro resumen de las herramientas proporcionadas para el análisis de la intangibilidad de la institución-Corona.

Cuadro 8. Síntesis de herramientas conceptuales para el análisis de la intangibilidad de la institución Corona

COEFICIENTE DE LA MARCA/INSTITUCIÓN CORONA PATRIMONIO	
Historial	Evidencias del comportamiento de la compañía conforme a sus valores y promesas
Longevidad	Extensión en el tiempo de la actuación de la compañía
Valores	Posicionamiento expresado como promesa o pacto. Los valores pueden ser: sustanciales o esenciales (proceden de lo que la organización es y para qué), contextuales (los que se perciben como valorados por los públicos) y organizacionales (en una corona: Real, Regia, Respetada, Relevante y Receptiva).
Simbolismo	Representación visual del valor de marca
Historicismo	Consciencia de la organización de que su valor de marca está en su historia
CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA MARCA/INSTITUCIÓN PATRIMONIO	
Omnitemporalidad	Capacidad para combinar pasado, presente y futuro. Garantiza la perdurabilidad y relevancia duradera
Constancia	Consistencia a través del tiempo: los atributos nucleares de la identidad permanecen invariables
Trigeneracionalismo	Legado que se apoya en el pasado e impulsa al futuro. Abarca, al menos, tres generaciones
Identidad de múltiple rol	La identidad no es sólo asociable a lo que hace la corporación (comportamiento, producto, servicio), sino también a otras dimensiones como la territorial (símbolo de una nación), cultural (la lengua), social (clase), etc.
Constante utilidad multigeneracional	Ser válido y de utilidad para varias generaciones y en sus múltiples roles
Constante tenacidad de gestión	Consciencia continuada del valor del patrimonio y tenaz gestión de su identidad en consistencia con los valores
DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA MARCA PATRIMONIO	
Afinidad	Cumplimiento de las expectativas que el público tiene sobre la identidad (multirol) de la organización
Autenticidad	Mantenimiento continuado de la identidad como marca patrimonio
Confianza	Proceso dinámico y recíproco que se desarrolla cuando hay afinidad y autenticidad
En definitiva, para la evaluación de la sostenibilidad de la marca Corona española, cuanto más públicos de más diferentes generaciones reconozcan beneficios provistos por parte de la Corona (lo que hace y representa), y respecto a la nación y cultura españolas (integración cultural y territorial, progreso democrático, impulso al desarrollo empresarial, etc.), mayor lealtad y confianza habrá en la institución Corona española.	

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 2- ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPITULO IV. LA INTANGIBILIDAD DE LA CORONA ESPAÑOLA

En los capítulos precedentes he expuesto el marco teórico para el análisis de la intangibilidad de la Corona española: he analizados distintos bienes intangibles aplicables al sector público; he expuesto el contexto histórico en el que se desarrolla la organización objeto de estudio, la monarquía española (y de manera particular los cuatro períodos históricos que aquí se contemplan); y he expuesto las herramientas conceptuales provistas en la literatura para el análisis específico de la intangibilidad de la institución Corona (y de manera particular, la noción de “marca patrimonio”). En el presente capítulo y en el siguiente llevaré a cabo la observación empírica. Este capítulo tiene la siguiente estructura. Comienzo presentando las preguntas de investigación empírica, la hipótesis de investigación y el diseño metodológico para, a continuación, realizar un análisis del “coeficiente de marca” de la Corona española. Antes de exponer los resultados del análisis de la reputación mediática de la Corona española (lo que hago en el quinto y último capítulo), recogeré algunas notas de una entrevista realizada a un director de comunicación de Casa Real, y que aportan información sobre la aspiración reputacional de la organización objeto de estudio.

4.1 PUNTO DE PARTIDA PARA EL ANÁLISIS DE LA INTANGIBILIDAD DE LA CORONA DE JUAN CARLOS I Y DE FELIPE VI

Antes de la exposición de los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis del presente trabajo, considero necesario recoger sintéticamente una descripción de los elementos que componen el punto de partida para el análisis empírico y se refieren al esquema conceptual, a la singularidad del valor de la historia para la marca patrimonio de la Corona española y a los datos de popularidad.

Primero, en cuanto al esquema conceptual, me sirvo de las nociones de bienes intangibles aplicables a la Corona española (Capítulo I) y a las herramientas

proporcionadas por la literatura para el análisis de la intangibilidad de las coronas (Capítulo III). Estos últimos estudios se refieren sólo a la noción de marca (que no de reputación). Siguiendo el análisis conceptual expuesto en el primer capítulo, adaptaré esas herramientas conceptuales no solo al análisis de marca sino también de la reputación. En la consideración de que la reputación es el reconocimiento por parte de los públicos del cumplimiento de la promesa de marca que la organización hace, la observación que a continuación se expone trata de registrar tanto la aspiración reputacional de la organización como el reconocimiento de los públicos. Por tanto, el diseño metodológico tiene un parte orientada a la aspiración reputacional (con entrevistas y análisis de discurso se busca registrar los valores sustanciales, contextuales y organizacionales de la marca) y otra al reconocimiento (cuál es la representación en la prensa).

Segundo, creo necesario registrar aquí, y de nuevo, la singularidad de la legitimidad de la institución objeto de análisis, su origen y naturaleza. Tal y como expuse en el Capítulo II, la monarquía española del Rey Juan Carlos se inicia con ausencia de legitimidad dinástica: no es hijo de Rey. Con la Constitución española de 1978 la monarquía deja de ser la franquista del 18 de julio, titular de considerables poderes políticos –pero debidos a Franco-, para convertirse en parlamentaria, es decir, carente de real poder político –pero debida a una aprobación popular. Y como expuse, solo una Monarquía de este tipo era la que podría tener acomodo en el nuevo régimen constitucional democrático. Para don Juan Carlos I se inicia en 1978 (año del comienzo de análisis del primer período) una etapa en la que necesita compensar con legitimidad democrática la no legitimidad dinástica; y ha de hacerlo “ocupando” el espacio que corresponde en democracia, que es el de reinar sin gobernar; es decir, está en juego su capacidad de llevar a cabo, con “irresponsabilidad regia”, su función de símbolo de unidad y permanencia del Estado, mediador, árbitro y moderador (neutral) de los poderes estatales.

El Cuadro 9 recoge las características de esta singularidad.

Cuadro 9. Singularidad de la Corona española			
Monarca	Juan Carlos I (1975-78)	Juan Carlos I (1978-2014)	Felipe VI (2014-15)
Origen y naturaleza de la monarquía	Monarquía franquista Monarquía gobernante Monarquía reformista	Hijo no de Rey; inicio del reinado no Constituyente Monarquía constitucional parlamentaria	Hijo de Rey; reinado Constituyente Monarquía constitucional parlamentaria
Legitimidad	Legitimidad franquista Legitimidad franquista reformada	Legitimidad dinástica Legitimidad democrática	Legitimidad dinástica Legitimidad democrática
Poderes	Poderes políticos para el establecimiento de la democracia	“Irresponsabilidad regia”: reina pero no gobierna	“Irresponsabilidad regia”: reina pero no gobierna

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, para analizar el coeficiente de marca de la Corona española es preciso tener en cuenta la singular complejidad que puede jugar la historia como elemento de la marca patrimonio. De acuerdo con Balmer et al. y como he señalado en el capítulo anterior, las marcas patrimonio son aquellas que tienen un patrimonio acumulado a lo largo de la historia (heredan valor) y conscientes de ello hacen de ella su valor de marca. Es decir, son tan conscientes del valor de su historia que toman la decisión estratégica de hacer de ésta un valor intangible. Urde et al. (2007) consideran que la historia se puede utilizar para explorar un pasado que puede ser oscuro; pero puede utilizarse también para dar valor al presente. Y con apoyo en la literatura concluyen que para las corporaciones la

exploración de su pasado puede ayudar a descubrir su futuro, y lograr así un valor de marca.

Por eso las *heritage brands* no sólo cuentan con la historia, sino también con la herencia y, añadido yo, con la tradición. Se trata de una diferencia de dimensión temporal. Una marca que utiliza la historia se apoya en el pasado; pero las marcas *heritage* incluyen otras dimensiones temporales: no sólo el pasado sino también el presente y el futuro. Por tanto, estos autores defienden que “al articular la esencia de una *heritage brand*, los rasgos diferenciales e históricos encarnan el valor implícito en los beneficios que supone para los públicos de hoy y de mañana tanto como supuso para los públicos de las décadas y siglos precedentes. Como tal, la tradición de la marca tiene relevancia para el presente: todavía hoy se invierte en la marca tanto como se logra extraer de ella. Por tanto, la singularidad de las *heritage brands* es que “se refieren tanto a la historia como a la construcción (proceso) de esa historia” (Urde et al., p. 7). En definitiva, las marcas patrimonio se apoyan en la historia y hacen historia; el valor de una marca patrimonio es su historia, pero además éste se incrementa a lo largo de su historia.

En el caso de la Corona española, la historia (que no la tradición) forma parte de su condición de marca patrimonio al convertir el valor “democracia” en un valor esencial de la institución y del Rey. Una monarquía con una tradición negativa (una desigual trayectoria de la dinastía borbónica, un abuelo desterrado y un padre que nunca reinó) pero con una historia reciente construida sobre la base sólida de la democracia de la que se erige como motor y garante.

Tercero, el diseño metodológico del presente trabajo ha identificado cuatro períodos de análisis que permitan contrastar lo que sucedió en cuatro momentos diferentes: el establecimiento de la legitimidad monárquica constitucional (78-81), un momento de bonanza económica y estabilidad (96-99), un momento de crisis económica y de confianza (2008-2011) y la transferencia de legitimidad (2012-2015). Durante todo este período, la valoración mediática ha sido muy positiva durante todos los períodos aunque no así la popular que en octubre de 2011 suspende por primera vez a la monarquía en el Barómetro de confianza y desde

entonces mantiene una tendencia negativa que solo remonta ligeramente con el nuevo Rey.

4.2 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo explora la evolución de la promesa de marca y su reconocimiento en la reputación mediática a lo largo del tiempo.

Para el análisis de su evolución se han seleccionado cuatro períodos, y son los siguientes:

a) Primer período (1978-1981). Este es el período de establecimiento de la democracia, aunque, más específicamente, del establecimiento de la Constitución (en la que se “consagra” la monarquía parlamentaria); el período termina con el año en el que se produce el golpe de Estado.

b) Segundo período (1996-1999). Este es un período en el que se realiza la primera alternancia política, y, por tanto, se puede considerar de normalización y estabilidad democrática.

c) Tercer período (2008-2011). Es un período de crisis económica, además de crisis generalizada de confianza en las instituciones; es, también, cuando comienza el Caso Nóos que implica a Iñaki Urdangarín, yerno del Rey.

d) Cuarto período (2012-2015). Es el período en el que se produce la abdicación del Rey Juan Carlos I y se proclama Felipe VI. He llamado a este período de Abdicación y, por los rasgos que expongo en el capítulo V, también de Regeneración.

Se han seleccionado estos períodos por las siguientes razones: primero, se ha escogido el momento de establecimiento de los dos reinados, el de Juan Carlos I y el de Felipe VI; y se ha querido contrastar la crisis económica y de confianza con un período de bonanza económica, que es además de normalización democrática. Las características de los períodos se recogen en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Períodos temporales de análisis			
Primer período	Segundo período	Tercer período	Cuarto período
1978-1981	1996-1999	2008-2011	2012-2015
Juan Carlos I	Juan Carlos I	Juan Carlos I	Juan Carlos I/Felipe VI
Establecimiento de la democracia	Normalización democrática	Crisis económica y de confianza	Abdicación y regeneración

Fuente: Elaboración propia

El diseño metodológico del presente trabajo, tal y como expuse en la Introducción, combina el análisis conceptual con el empírico. Para la observación empírica se ha llevado a cabo lo siguiente:

a) una evaluación del coeficiente de la marca patrimonio Corona española, siguiendo los criterios sugeridos por la literatura, y de manera particular el historial, longevidad, valores, simbolismo e historicismo. Este análisis se ha realizado de forma global y no referido a cada período histórico, se expone en el presente capítulo;

b) un análisis de la aspiración reputacional, es decir de la presencia de los valores sustanciales, contextuales y organizacionales en los discursos del monarca; análisis que se ha realizado a lo largo del tiempo, es decir, a través de los cuatro períodos temporales. Se ha seleccionado para cada período un total de doce discursos que incluyen el de Navidad (considerado como aquél en que el monarca expresas sus propias ideas), el realizado durante la Pascua Militar y otros discursos seleccionados con el criterio de mayor interés para más públicos. Este análisis de la aspiración reputacional va precedido de una entrevista con el que fue Jefe de la Unidad de Medios de Comunicación de Casa Real en el período en el que se produce la abdicación. Se ha realizado esta entrevista con el fin de extraer los valores que la organización consideraba esenciales para que se

podiera producir el cambio generacional, el traspaso de la Corona a un nuevo monarca.

c) un análisis del reconocimiento reputacional, es decir, de la presencia de los valores sustanciales, contextuales y organizacionales en la prensa. Se ha realizado mediante análisis de contenido cualitativo de editoriales. Se han seleccionado un total de 172 editoriales (31 de *La Vanguardia*, 45 de *El País*, 46 de *El Mundo* y 50 de *Abc*). Se han seleccionado siguiendo el criterio de relevancia (espacio dedicado a la monarquía o al Rey y trascendencia del evento). La razón por la que se ha optado por editoriales (y no por noticias) es porque estos reflejan el discurso argumental de los medios, y es la reputación mediática del discurso argumental del Rey lo que se ha pretendido analizar.

d) se ha contrastado la promesa de marca con el reconocimiento reputacional, explicando las causas del contraste en las variables sugeridas por la literatura para la gestión eficaz de una marca patrimonio: omnitemporalidad, constancia, trigeneracionalismo, identidad de múltiple rol, constante utilidad multigeneracional, constante tenacidad de gestión. El Cuadro 11 recoge el diseño metodológico

Cuadro 11. Diseño de metodología empírica							
Nivel de evaluación		Elementos de análisis	Período temporal				
			1	2	3	4	
Análisis del coeficiente de la marca patrimonio Corona Española	Evaluación del coeficiente de marca	Longevidad Valores Simbolismo Historicismo Historial (encuestas publicadas)	Valoración global				
Análisis de la aspiración reputacional: promesa de marca Análisis de contenido cualitativo	Presencia de los valores en los discursos del monarca (contraste de la intención de valores con entrevista) 48 Discursos	Sustanciales Contextuales Institucionales					
Análisis del reconocimiento reputacional Análisis de contenido cualitativo	Presencia de los valores en editoriales de prensa 172 Editoriales de <i>El País</i> , <i>El Mundo</i> , <i>Abc</i> y <i>La Vanguardia</i>	Sustanciales Contextuales Institucionales					
Análisis del contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional	Contraste de la aspiración a los valores sustanciales, contextuales y organizacionales con lo representado en la prensa	Variables para la interpretación del contraste: omnitemporalidad, constancia, trigeneracionalismo, identidad de múltiple rol, constante utilidad multigeneracional, constante tenacidad de gestión	Valoración global				

Fuente: Elaboración propia

4.3 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El objetivo de esta investigación es analizar la gestión de intangibilidad de la Corona española desde la democracia: evaluar la promesa de marca y el reconocimiento reputacional en la prensa con el fin de explicar las causas de su evolución y poder apuntar conclusiones operativas para su futuro.

Este objetivo general se traduce en los objetivos específicos:

- Explorar cómo Casa Real ha concebido y gestionado la marca y aspiración reputacional de la Corona española: cuáles son los atributos sustanciales, contextuales y organizacionales a los que ha aspirado.

- Evaluar la reputación mediática de la Corona española en la prensa escrita española, constatando la presencia de atributos que ésta le ha reconocido. Este análisis se complementa con datos de opinión pública que puedan servir para los juicios de evaluación.

- Determinar qué es beneficioso y perjudicial para la gestión de la intangibilidad de la Corona española, una entidad patrimonial cuyo patrimonio es la historia pero que no puede vivir de ella, y poder, en consecuencia aportar recomendaciones de futuro para la reputación de la Corona española.

Las preguntas de investigación del presente trabajo son las siguientes:

1. ¿Es aplicable a la institución Corona la idea de activo intangible, y más específicamente, de marca y reputación (y reputación mediática)?

2. En caso de que sí, ¿Se puede aplicar a la Corona española la noción de institución/marca patrimonio?

3. ¿Cuál es el coeficiente de marca de la institución-patrimonio Corona española?

4. ¿Cuál ha sido la aspiración reputacional (valores sustanciales, contextuales e institucionales de la promesa de marca) de la Corona española a lo largo del tiempo? ¿Qué valores se mantienen invariables y cuáles se modifican?

5. ¿Cuál ha sido el reconocimiento reputacional mediático (valores sustanciales y contextuales e institucionales) de la Corona española a lo largo del tiempo? ¿Qué valores se mantienen invariables y cuáles se modifican?

6. ¿Hay diferencias significativas entre la aspiración de marca y el reconocimiento reputacional entre el reinado de Juan Carlos I y el de Felipe VI? ¿Es la evolución positiva o negativa? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué dice este contraste sobre la capacidad de omnitemporalidad de la Corona española?

7. ¿Qué aporta el contraste de la aspiración con el reconocimiento, y qué dicen de este contraste los criterios de evaluación de la intangibilidad de la marca/institución patrimonio Corona española (constancia y tenacidad, identidad de múltiple rol, trigeracionalismo, utilidad multigeracional y, en definitiva, la capacidad para la omnitemporalidad).

8. ¿Qué consecuencias operativas se extraen de aquí para la gestión futura de la marca y reputación de la Corona española?

9. ¿Qué aporta este análisis para la comprensión de la tradición/herencia/estabilidad como valores intangibles de una marca patrimonio como la Corona?

4.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Siguiendo la literatura revisada, para la elaboración de la hipótesis de trabajo empírico me apoyo en la asunción de que el valor intangible de una Corona, como marca patrimonio que es, radica en su capacidad de preservar la tradición.

La tradición es una combinación de:

a) Mantener el pasado, lo acumulado, las raíces. En la gestión de su marca, las monarquías necesitan hacerse conscientes del valor de la historia, que es su patrimonio. En términos de valores de marca, esto significa que los valores sustanciales han de estar enraizados en lo que le da legitimidad de origen (la legitimidad dinástica o democrática y, por tanto, en las funciones que le atribuye la Constitución). En los términos de los valores organizacionales, se trata de no

salirse de lo Real, comportándose Regiamente y cumpliendo con lo que está Regulado; y

b) Segundo, la tradición es también la capacidad de adaptarse al presente y hacerse válida para el futuro: capacidad de hacerse a los tiempos, de ajustarse a las necesidades de los públicos y de innovarse. En términos de valores contextuales, se trata de identificar adecuadamente lo valorado por los públicos. Y en términos de los valores organizacionales, se trata de hacerse Receptivo y Relevante para la gente de hoy y del mañana.

Por tanto, en la gestión de su marca, las monarquías necesitan hacer que su pasado les ayude a enfocar el presente así como a abordar el futuro: combinar adecuadamente los valores sustanciales con unos valores contextuales que les ponen en sintonía con los públicos. De manera que una buena gestión de la intangibilidad (más específicamente, lo que se refiere a la marca y reputación) de una Corona, se puede medir por la capacidad de combinar bien las dos dimensiones: hacerse consciente del valor del pasado y dar respuesta e inspirar con ello el presente y futuro. En el caso de la Corona española esta tarea entraña dificultades singulares, dado que, como ya se ha dicho repetidas veces, carece de legitimidad hereditaria (tradición histórica) en la que apoyarse, y por tanto, en su apelación al pasado ha de tener cuidado: la apelación a las raíces le pueden traer más perjuicio que beneficio. La Corona española es, por tanto, una institución-patrimonio que se juega su reconocimiento reputacional en la inspiración del presente y futuro, y, por tanto, en la definición de sus valores contextuales.

Hipótesis general: Ante la dificultad de hacer de la historia un valor, la Corona española depende de la capacidad para identificar y conjugar adecuadamente los valores esenciales y los contextuales para proyectarlos en el presente y en el futuro.

Esta hipótesis general se traduce en las siguientes hipótesis específicas, que expongo según los distintos niveles de análisis.

4.4.1 Sobre los discursos

Cuando la Corona apela a los valores sustanciales de su función, lo hace en relación a unos valores contextuales que tienen que ver con las necesidades del momento en sus públicos. Por ser una marca tan dependiente de lo contextual, la Corona dará predominancia a lo Receptivo y Relevante sobre lo Regio, Real y Regulado. Los valores contextuales de la Corona española evolucionan con la evolución de las necesidades del país; unos valores contextuales estáticos perjudican la reputación. Por tanto:

H1: Se espera que en los dos primeros períodos estudiados (establecimiento y consolidación de la monarquía), los valores contextuales apelados en los discursos predominen y den forma a los sustanciales, silenciando así la historia y todo aquello que refiera a la legitimidad dinástica y buscando una legitimidad democrática.

H2: Se espera que en los dos primeros períodos estudiados (establecimiento y consolidación de la monarquía), los discursos del monarca hagan más referencia a lo Receptivo y Relevante que a lo Regio, Real y Regulado (compensando con legitimidad democrática la no legitimidad dinástica).

H3: Se espera que, una vez consolidada la legitimidad democrática (Período III), la democracia no sea un valor contextual predominante en los discursos del monarca y que, por tanto, la Corona española busque otros valores contextuales.

H4: Se espera que, una vez consolidada la legitimidad dinástica (período IV), ni los valores relacionados con la legitimidad dinástica ni con la democrática sean apelados, y que la Corona busque su readaptación mediante la apelación a valores acordes con la evolución de la sociedad española en aras de ganar la omnitemporalidad para la organización.

En definitiva, se espera que, en la gestión de su reputación, Casa Real haya dado a los valores contextuales una evolución acorde con la evolución de los problemas de sus públicos y que, por tanto, los valores contextuales del primer período de análisis (establecimiento de la monarquía) no sean los mismos que los del tercer (crisis económica y de confianza) y cuarto período (regeneración).

4.4.2 Sobre los editoriales

En cuanto a la evolución del signo de las valoraciones de la prensa, y teniendo en cuenta que el primer período es de incertidumbre sobre la estabilidad democrática (y, con ésta, también de la libertad de prensa),

H5: Se espera que la prensa sea más positiva en el primer período que el resto, más positivo-neutra en el segundo período (cumplida la alternancia política), más negativa en el tercer período (dada la generalizada crisis de confianza institucional y el caso Noós) y más neutra en el cuarto período, establecida ya la transición al nuevo monarca.

H6: Se espera que el carácter positivo/neutro/negativo de la prensa sea acorde con el reajuste que haga Casa Real de los valores contextuales y sustanciales. Por tanto se espera que, si los valores contextuales que busca la Corona fueran estáticos (es decir, si no se cumpliera la H3), esto afecte negativamente al reconocimiento reputacional mediático.

4.5 EL COEFICIENTE DE MARCA DE LA CORONA ESPAÑOLA

Para analizar la Corona española bajo el prisma de marca patrimonio y, por tanto, su intagibilidad, seguiré los cinco elementos identificados por Urde et al (2007, p.9) para calcular el coeficiente de valor de marca; son, también los elementos clave para nutrir, mantener y proteger una marca patrimonio

4.5.1 Longevidad. El problema de la duración de la Corona española

Longevidad, como ya he dicho, es la extensión en el tiempo de la actuación de la compañía. La longevidad refleja una demostración consistente de otros elementos del patrimonio, de tal manera que se hace creíble que están engranados en la cultura de la organización. Como también dije, se precisa de al menos dos generaciones para que pueda decirse que una compañía tiene una longevidad suficiente como para hacer de su duración un valor de marca. La monarquía española tiene al respecto una diferencia respecto a otras coronas.

Aunque España históricamente ha sido un país de tradición monárquica, el Rey Juan Carlos I presenta una singularidad histórica.

Por un lado, es cierto que Juan Carlos I procede de la Casa de Borbón, que ha sido una dinastía reinante en España y ha reinado (con períodos de regencias, destronamientos y restauraciones) desde 1700 hasta nuestros días. En este sentido, sí se puede apelar a un traspaso generacional que se remonta mucho más allá de dos generaciones.

Pero por otro, el Rey Juan Carlos no acumula esas dos generaciones pues debe su acceso al trono a la voluntad de Francisco Franco, algo que se hizo antes de que don Juan, su padre, abdicara en éste el derecho dinástico. Como expuse en el Capítulo II, tanto la legitimidad franquista de la Monarquía instaurada, como su legitimidad dinástica –o la carencia de esta última hasta la renuncia de Don Juan a sus derechos al trono en mayo de 1977- hundían sus raíces en la historia. Las raíces eran menos profundas en el caso de la legitimidad franquista, pues el origen de ésta había sido el Alzamiento y la victoria en la Guerra Civil; pero eran mucho más hondas en el caso de la dinástica, que se basaba en el mantenimiento de un orden sucesorio centenario. No en vano, el propio Rey mencionó en su primer mensaje ambas legitimidades, aunque pasando por alto que la familiar seguía radicando en su padre: “...asumo la Corona del Reino con pleno sentido de mi responsabilidad ante el pueblo español, y de la honrosa obligación que para mí implica el cumplimiento de las leyes y el respeto de una tradición centenaria que ahora coinciden en el trono”. Sólo su hijo Felipe VI será el hijo de Rey que se convierta en Rey al jurar la Constitución (cuando su padre lo hizo, ya era Rey y además no hijo de Rey), iniciando así una segunda generación. Cómo el valor de marca se consolide hacia el futuro en las siguientes generaciones es algo sobre lo que realizo consideraciones en el Capítulo V.

Tal y como he expuesto en el Capítulo III, los valores de marca pueden ser sustanciales, contextuales y organizacionales. En el Anexo 1 se incluye el código para el análisis, con la descripción de cada valor, y que ha sido la base para la elaboración de la plantilla de análisis que está en los Anexos 2 y 3.

4.5.2 Los valores sustanciales de la Corona española

Los valores sustanciales forman la base del posicionamiento expresado como una promesa o pacto en comunicación externa, e internamente sirven de guía de comportamiento y cultura. Cuando los valores fundamentales se ponen a la altura de los principios entonces se convierten en una parte integral de la identidad de marca y al mismo tiempo de su patrimonio.

Para la identificación de los valores sustanciales de la Corona española me he guiado por lo que establece el propio texto constitucional en el que se describe y atribuye cuál es la función de esta organización. Como me he referido en el capítulo II, la atribución al Rey de la Jefatura del Estado es nota común de todos los regímenes monárquicos. Sin entrar ahora a recordar el proceso evolutivo que determina que el Rey pase de ser, en las monarquías del siglo XIX, el Jefe del Ejecutivo, con un poder real y efectivo, a configurarse como un órgano situado al margen de los demás poderes del Estado (es decir, actuando como árbitro y moderador). Los valores sustanciales que se derivan de este texto son los siguientes:

- Unidad. Según el artículo 56 el Rey es el “símbolo de la unidad y permanencia del Estado”. La Corona representa la unidad del Estado frente a la división orgánica de poderes, y representa al Estado español como unidad, en relación con las Comunidades Autónomas. Por otro lado, “permanencia” alude al carácter hereditario de la Corona, que garantiza la continuidad y estabilidad del régimen. Este atributo será esgrimido por el monarca y reflejado en la prensa, como veremos, de una forma persistente, referido al contexto económico, al político o al social (contra la crisis, frente al independentismo, por ejemplo).

- Moderador y árbitro. Según la Constitución, el Rey actúa como mediador, árbitro y moderador, y se le atribuyen las potestades de impulso de los poderes del Estado y la resolución de conflictos entre los mismos. Encontramos, como veremos más adelante, continuas alusiones a esta función que se traduce en la neutralidad y apartidismo como valor.

- Representación e internacionalización. La Constitución recoge también que el Rey es el representante del Estado español en las relaciones internacionales. Esta competencia, recogida en el artículo 56.1, está relacionada con las del artículo 63 sobre la acreditación de embajadores y otros representantes diplomáticos, la manifestación del consentimiento en los tratados y la declaración de guerra y paz. Previo conocimiento y autorización del Gobierno (art. 97) se refiere a visitas oficiales, comparecencia ante organismos internacionales, recepción en España de Jefes de Estado de otros países, etc.

4.5.3 Los valores contextuales de la Corona española

Los valores contextuales son los relacionados con la identidad del *stakeholder*, con la nación, la gente, el contexto histórico; es decir, son aquellos a los que apela la organización en el entendido de que sus públicos los valoran y aprecian. Apoyándome en los datos del Centro de Investigaciones Sociológicas así como en una lectura inicial de la cobertura en prensa, he identificado aquellos valores a los que puede hacer referencia la marca de la Corona por considerarlos de valor para los públicos, y son los siguientes (para una descripción más detallada de los mismos, ver el Código de análisis en el Anexo 1.

- Democracia- Referencias a la democracia como valor, siempre y cuando no se refiera al monarca como agente de ella.
- Agente de democracia- Referencias a aquellas expresiones en las que se atribuye al monarca o a la Corona la democracia o su estabilidad.
- (I)legitimidad democrática de la Corona- Referencias a la legitimidad (o ilegitimidad) democrática del monarca o de la institución
- Familia- Referencias a su propia familia o a la familia como institución de la sociedad
- Religión- Referencias a la iglesia, a la condición católica de la institución y del monarca o su familia.

- Política/situación geopolítica- Referencias a cuestiones de índole política, incluidas las categorizaciones sobre la situación (geo)política de España.
- Historia. Referencias a la historia reciente o pasada de España.
- Tradición monárquica. Referencias a la herencia monárquica, línea sucesoria, etc.
- Combate al terrorismo. Referencias a la lucha contra el terrorismo en España e internacional.
- Disciplina/autoridad/orden. Referencias a los valores de disciplina, autoridad y orden.
- Integridad/honestidad. Expresiones que hagan referencia al valor y principio moral de integridad/honestidad.
- Ejemplaridad. Referencias a la Corona como fuente de ejemplaridad, tanto en positivo como en negativo.
- Trabajo, esfuerzo. Referencias al trabajo y esfuerzo como valores
- Deporte. Referencias al deporte como un activo social y sus valores.
- Cultura. Referencias a la cultura y educación como valor
- Implicación personal/emocional. Referencias a la implicación personal del monarca, que incluye emociones.
- Labor social/solidaridad. Referencias a los mensajes relacionados con solidaridad, labor social, ONGs etc.
- Empleo/desempleo. Referencias al problema del paro y políticas de empleo.
- *Glamour*. Referencias al *glamour*: atuendo, estilo, vestimenta, etc.
- Lúdico/ocio. Referencias a la participación del monarca o la Familia Real en actividades lúdicas, viajes privados, etc.
- Austeridad. Referencias a la austeridad como valor (en positivo y en negativo).

- Patria. Referencias a la patria y la nación como valores.
- Orgullo. Referencias al sentimiento de orgullo de la Corona hacia el país, instituciones y diferentes organizaciones
- Franquismo. Referencias a Franco/franquismo, ya sea en positivo o negativo.
- Regeneración. Referencias a la regeneración democrática y de las instituciones.

4.5.4 Los valores institucionales

A continuación expongo lo que considero que es la aplicación de los valores organizacionales a la Corona española.

4.5.4.1 *El atributo REAL en la Corona española*

¿Qué hace que la organización “pertenezca” a la realeza? ¿Qué otorga a la organización y a su líder, el monarca, un estatus diferente al de los demás? Hay un ordenamiento constitucional (con las leyes y decretos correspondientes) que así lo establecen.

Una vez más corresponde aquí señalar la singularidad de la Corona española. Don Juan Carlos I no es hijo de Rey (aunque sí nieto), pero desde niño fue educado para serlo. Y el ordenamiento constitucional configura el estatus de Rey.

Por su parte, el Rey Felipe VI sí es ya hijo de Rey y por tanto goza de legitimidad dinástica. El artículo 57.2 de la Constitución establece que “El Príncipe heredero, desde su nacimiento o desde que se produzca el hecho que origine el llamamiento, tendrá la dignidad de Príncipe de Asturias y los demás títulos vinculados tradicionalmente al sucesor de la Corona de España.” Tras esta regulación constitucional, el Real Decreto 1368/1987, de 6 de noviembre, estableció el régimen de títulos, tratamientos y honores de la Familia Real y de los Regentes. Según el artículo 1.1 del citado Real Decreto, “El titular de la Corona se denominará Rey o Reina de España y podrá utilizar los demás títulos que

correspondan a la Corona, así como las otras dignidades nobiliarias que pertenezcan a la Casa Real. Recibirá el tratamiento de Majestad”.

El artículo 1.2 del Real Decreto establece que “La consorte del Rey de España, mientras lo sea o permanezca viuda, recibirá la denominación de Reina y el tratamiento de Majestad, así como los honores correspondientes a su dignidad que se establezcan en el ordenamiento jurídico.” El artículo 2 de dicho texto se refiere al heredero de la Corona que “tendrá desde su nacimiento o desde que se produzca el hecho que origine el llamamiento, la dignidad de Príncipe o Princesa de Asturias, así como los demás títulos vinculados tradicionalmente al sucesor de la Corona y los honores que como tal le correspondan. Recibirá el tratamiento de Alteza Real. De igual dignidad y tratamiento participará su consorte, recibiendo los honores que se establezcan en el ordenamiento jurídico.”

De acuerdo con el artículo 3, “los hijos del Rey que no tengan la condición de Príncipe o Princesa de Asturias y los hijos de este Príncipe o Princesa serán Infantes de España y recibirán el tratamiento de Alteza Real. Sus consortes, mientras lo sean o permanezcan viudos, tendrán el tratamiento y honores que el Rey les conceda en uso de la facultad que le atribuye el apartado f) del artículo 62 de la Constitución.”

Por último, en su artículo 3.2., el Real Decreto determina que “el Rey podrá agraciarse con la dignidad de Infante y el tratamiento de Alteza a aquellas personas a las que juzgue dignas de esta merced por la concurrencia de circunstancias excepcionales”.

El Consejo de Ministros aprobó el 13 de junio de 2015 un Real Decreto que modifica el actualmente vigente desde 1987 sobre Régimen de títulos, tratamientos y honores de la Familia Real y de los regentes, con el fin de otorgar un tratamiento singular al Rey que, voluntariamente, pone fin a su reinado y a la Reina Consorte.

A tal efecto, en el Real Decreto del 6 de noviembre de 1987 sobre Régimen de títulos, tratamientos y honores de la Familia Real y de los regentes añade una disposición transitoria cuarta (Moncloa, 2015).

Por último, el Capítulo II del Real Decreto 684/2010, de 20 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de Honores Militares, regula los honores correspondientes al Rey, a la Familia Real y a los Infantes de España. El Real Decreto 1560/1997, de 10 de octubre por el que se regula el Himno Nacional recoge los actos oficiales en los que procede la interpretación del Himno Nacional.

4.5.4.2 *El atributo REGIO en la Corona española*

Lo Regio es lo que hace referencia a los comportamientos, a las actuaciones de la organización. Este comportarse de acuerdo al estatus, es diferente de una monarquía a otra, y depende de la historia, tradiciones, cultura (qué espera y acepta la gente). Hay cosas que se deben hacer y otras no. Tiene por tanto que ver con los usos como con las tradiciones, pero además, con el cumplimiento de las pautas establecidas y protocolos correspondientes. Así, se puede decir que es monarca es regio (y actúa conforme a su estatus) si desarrolla las actuaciones conforme a lo establecido en las normas y protocolos que se exponen a continuación.

Hay una serie de actuaciones que se derivan de las funciones constitucionales del Rey, y son las siguientes:

- La convocatoria y disolución de las Cortes y la convocatoria de elecciones (artículo 62 b);
- La convocatoria de referéndum (artículo 62 c);
- La propuesta del candidato a presidente del Gobierno (artículo 62 d);
- Ser informado de los asuntos de Estado y presidir, a estos efectos, las sesiones del Consejo de Ministros (artículo 62 g).

Como el más alto representante del Estado español en las relaciones internacionales, corresponde al Rey acreditar a los embajadores y otros representantes diplomáticos, manifestar el consentimiento del Estado en tratados, y declarar la guerra y hacer la paz (artículo 63).

Además, de acuerdo con lo dispuesto en las leyes correspondientes, corresponde al Rey el nombramiento de las siguientes autoridades:

- Presidente del Tribunal de Cuentas (artículo 29 de la Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, del Tribunal de Cuentas).
- Fiscal General del Estado (artículo 29.1 de la Ley 50/1981, de 30 de diciembre, por la que se regula el Estatuto Orgánico del Ministerio Fiscal).
- Gobernador del Banco de España (artículo 24.1 de la Ley 13/1994, de 1 de junio, de Autonomía del Banco de España).

De igual manera, prestan juramento o promesa ante el Rey:

- Presidente y miembros del Gobierno.
- Magistrados del Tribunal Constitucional (artículo 21 de la Ley Orgánica 2/1979, de 3 de octubre, del Tribunal Constitucional).
- Presidente y Vocales del Consejo General del Poder Judicial (artículos 123.4 y 115 de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial).
- Presidente del Tribunal de Cuentas (artículo 21.6 de la Ley 7/1988, de 5 de abril, de Funcionamiento del Tribunal de Cuentas).
- Fiscal General del Estado (artículo 29.3 de la Ley 50/1981, de 30 de diciembre, por la que se regula el Estatuto Orgánico del Ministerio Fiscal).
- Gobernador del Banco de España.

El protocolo de una Casa Real incluye también el orden de intervención en un acto público o la normativa interna en temas de regalos. La Corona española cuenta con un responsable de Protocolo que depende de la secretaría general y cuya misión es, según consta en la página web de la Casa Real, “preparar y dirigir el protocolo de las actividades oficiales de la Familia Real, tanto en territorio nacional como en el extranjero” (Casa Real, 2015).

Es interesante destacar también el código de actuación de los miembros de la Familia Real establecido por el Rey Felipe VI según el cual les prohíbe trabajar para empresas, tener negocios privados o dedicarse a cualquier otra cosa que no

sean actos “de naturaleza institucional” como representantes de la institución. Esta medida afecta solo a los miembros de la familia real, que desde la proclamación se reduce a don Juan Carlos, doña Sofía, don Felipe, doña Letizia y sus hijas, la princesa Leonor y la infanta Sofía.

Por último, considero de interés también destacar que el Rey Felipe VI ha regulado la política de regalos de la Casa Real incluyéndola en el artículo 26.2b).6º de la Ley 19/2013, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, que es aplicable a los miembros del Gobierno y altos cargos y asimilados de la Administración del Estado, las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales, y que dice lo siguiente: “No aceptarán para sí regalos que superen los usos habituales, sociales o de cortesía, ni favores o servicios en condiciones ventajosas que puedan condicionar el desarrollo de sus funciones. En el caso de obsequios de una mayor relevancia institucional se procederá a su incorporación al patrimonio de la Administración Pública correspondiente.” (Casa Real, 2015).

4.5.4.3 *El atributo RELEVANTE en la Corona española*

La relevancia es un elemento que hace relación a los públicos de la Corona. Una de las grandes preocupaciones de las monarquías es la cercanía con los públicos. En el caso del Rey Juan Carlos I, tal y como se expuso en el Capítulo II, su sentido del humor y cercanía han sido rasgos destacados por todos los analistas que le han acercado al pueblo. Sus discursos dejan constancia, como expondré más adelante, de referencias continuas a aspectos emocionales de su relación con la gente, así como a los problemas de los jóvenes, las mujeres, los desfavorecidos, los emigrantes, los parados, etc. Felipe VI se ha mostrado continuista en este sentido y da muestras continuas de afecto, emoción y cercanía con el pueblo.

4.5.4.4 *El atributo RECEPTIVA en la Corona española*

Este elemento tiene que ver con la capacidad de ser sensible al cambiante entorno político, económico, social, ético y tecnológico en el que se desenvuelve

una Corona. Ser receptivo a esos cambios del entorno implicará también evolucionar: este elemento enfatiza la idea de que para la Corona y su continuidad institucional es importante esa evolución. En el caso de la Corona española, si bien los discursos reales están plagados de referencias al entorno político, económico y social, empezamos a identificar este tipo de acciones al final del reinado de Juan Carlos I como la renovación total de la web de la Casa Real en septiembre de 2012 con la agenda oficial, fotos inéditas, vídeos y archivos de sonido históricos así como abundante información sobre la Corona y la historia de la monarquía. Otra de las novedades es un “libro de visitas” en el que los ciudadanos puedan transmitir sus deseos al Rey. Esta web es el canal más directo de los ciudadanos con la Familia Real. Unos meses más tarde se abre un canal en Youtube y en 2013 se crea una cuenta oficial en Twitter, un espacio en la web dirigido a los más pequeños y se lanzó la primera aplicación para dispositivos móviles “Descubre la Casa del Rey”.

4.5.4.5 El atributo *RESPETADA* en la Corona española

Uno de los rasgos identificados en la literatura para el coeficiente de marca es el de los registros del respeto que recibe. En el caso de la monarquía española, la Corona ha sido una de las instituciones mejor valoradas por la opinión pública. Un poco más abajo se recoge una síntesis de las valoraciones que ha recibido la Corona española (al hablar del Historial como un coeficiente de la marca). Como se verá, se ha registrado una nota media desde 1994 (año en que el barómetro de confianza incluye a la Corona) hasta 1998 de un 7, es decir, un notable de media. A partir de 2003 asistimos a un declive constante que tiene su punto más bajo en octubre de 2011 cuando por primera vez se registra un suspenso (4,89). En sucesivas series se mantiene el declive: 3,68 en abril de 2013; 3,72 en abril de 2014 y se recupera ligeramente con Felipe VI hasta 4,34 en abril de 2015 (CIS, 2015).

En todo caso, la valoración ciudadana de la Corona ha sido tradicionalmente alta, sin bien es verdad, que observamos un declive constante en los atributos

tradicionales de la Corona. Según las series elaboradas por el CIS, una amplia mayoría de los españoles consideran:

- El Rey ha contribuido mucho o bastante a la estabilidad democrática con porcentajes superiores al 70 por ciento en toda la serie hasta el último registro en 2008.
- Sin la presencia y la actuación del Rey la transición a la democracia no hubiera sido posible. Porcentajes de acuerdo o muy de acuerdo superiores al 62 por ciento de la población hasta el último registro en 2008.
- La figura del Rey es para los españoles una garantía de orden y estabilidad con registros superiores al 66 por ciento de ciudadanos mucho o bastante de acuerdo.
- El Rey ha sabido ganarse la simpatía y el afecto de los españoles, incluso los que no veían bien la Monarquía con niveles de acuerdos superiores al 80 por ciento hasta el último registro en 2008).
- El Rey ha probado que la Monarquía podría cambiar y adaptarse a las exigencias actuales de la sociedad española con apoyos superiores al 66 por ciento hasta el último dato de 2008.

4.5.4.6 El atributo *REGULADA* en la Corona española

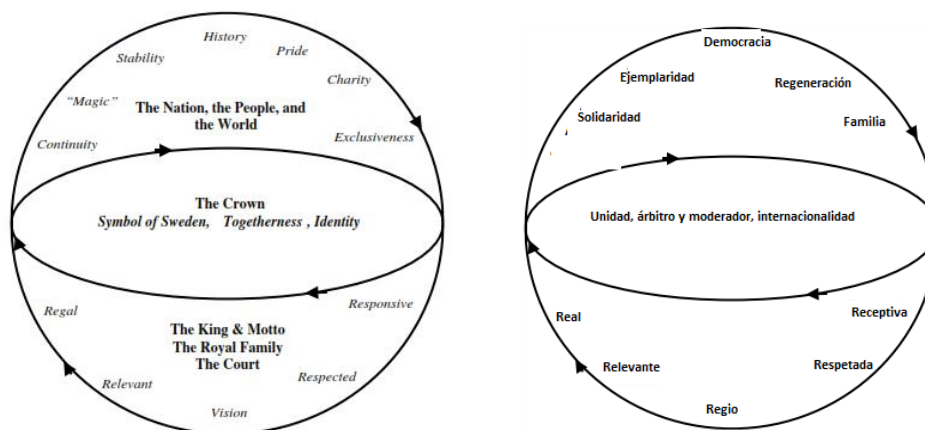
La Constitución de 1978 es el marco regulatorio central de la Corona española. Como hemos visto anteriormente, en este texto se regula la institución, se recogen sus poderes y responsabilidades así como sus atributos y su papel. También recoge la forma de financiación (con presupuestos anuales aprobados por la Cortes). Numerosos decretos desarrollan la actividad de la Casa Real: por ejemplo, el Real Decreto 434/1988, de 6 de mayo, que asignan determinadas competencias en materia económica o el Real Decreto 434/1988, de 6 de mayo, sobre reestructuración de la Casa de Su Majestad el Rey configura a ésta como el organismo que, bajo la dependencia directa de Su Majestad, tiene como misión servirle de apoyo en cuantas actividades se deriven del ejercicio de sus funciones como Jefe del Estado.

Destaca también la Ley de Orgánica de Abdicación (Ley Orgánica 3/2014, de 18 de junio) por la que se hace efectiva la abdicación de Su Majestad el Rey Don Juan Carlos I de Borbón.

Considero interesante detenerme en la regulación del presupuesto de la Casa Real. Según el artículo 65.1 de la Constitución “el Rey recibe (...) una cantidad global para el sostenimiento de su Familia y Casa y distribuye libremente la misma”. De esta forma, el presupuesto no necesita ser justificado y es de libre disposición del monarca. En septiembre de 2007 el Rey Juan Carlos nombró un interventor para la gestión económica y fue en diciembre de 2011 cuando por primera vez se aporta un presupuesto con cierto detalle aunque con partidas globales. En 2013, la Casa del Rey soltó su inclusión en la Ley de Transparencia y en 2014 publicó por primera vez todos los contratos y convenios vigentes. Además, la Casa del Rey acordó de forma voluntaria que sus cuentas anuales fueran auditadas por la Intervención General de la Administración del Estado.

El Cuadro 12 es un resumen de los valores, aplicando a la Corona española el gráfico que Balmer et al. elaboran para la Corona sueca.

Cuadro 12. Los valores de la Corona española (comparativa con Suecia)



Fuente: Balmer, 2006 y elaboración propia

4.5.5 El simbolismo de la Corona española

Balmer et al. (2005) y Urde et al. (2007) identifican el uso de símbolos como otro cociente del valor de las marcas patrimonio. Los símbolos constituyen una representación visual del valor de marca. Pues bien, dicen estos autores, las monarquías son casos paradigmáticos de la utilización de símbolos. Las coronas cuentan con símbolos de carácter visual, al igual que las marcas corporativas.

Son “Símbolos de Estado” el conjunto de signos, emblemas, y distintivos empleados con carácter oficial para representar la soberanía de la Nación y el conjunto de los poderes constitucionales del Estado emanados del pueblo español. Entre estos símbolos de Estado de ámbito nacional se encuentran, la Bandera, el Escudo y el Himno nacionales, cada uno de los cuales simbolizan la soberanía de la Nación y representa la vigencia en España de los valores contenidos en la Constitución. Existe así una fuerte identificación entre la función representativa de los símbolos del Estado y la Jefatura del Estado, que hace que estos símbolos se identifiquen de forma preferente con la persona de S.M. El Rey y con las funciones que la Constitución le encomienda.

La totalidad de los símbolos nacionales que representan hoy los poderes constitucionales del Estado se encuentran vinculados en su génesis histórica a la Corona de España. Recogiendo este origen simbólico, el ordenamiento jurídico vigente reconoce estos símbolos como patrimonio de todos los españoles, establece su carácter oficial y regula su utilización, honores y protección.

4.5.5.1 La bandera

La bandera es un signo empleado originalmente por los ejércitos como soporte visible para alzar los escudos de armas representativos de los monarcas, ayudando a sustituir el alzamiento de un pesado objeto metálico por la representación de éste bordada sobre un paño y unida a un asta, cuyo resultado es un objeto ligero, fácilmente transportable y visible sobre las cabezas de los combatientes. Así, el Ejército español empleó históricamente muy diversas banderas hasta que la necesidad de buscar un paño de colores vivos sobre el que

colocar las Armas reales y que se distinguiese fácilmente en alta mar de los buques de guerra extranjeros, hiciera que Carlos III encargara en 1785 al bailío de San Juan frey Antonio Valdés y Bazán, titular de la Secretaria de Marina, la sustitución del pabellón naval empleado hasta entonces, por otro más visible en la mar y para el uso de la Real Armada (Casa Real, 2015). Inicialmente se presentaron al Rey doce bocetos de entre los cuales el monarca eligió por Decreto de 28 de mayo de 1785, el que constituye el antecedente de la que es hoy la bandera de España. Colores de la Real Armada, que pasaron luego a identificarse con todos los Ejércitos nacionales, y más tarde con la Nación española con el dictado de la Real Orden unificadora de Isabel II, de 13 de octubre de 1843, siendo Ministro de la Guerra don Francisco Serrano, y después en cumplimiento de otra Real Orden de 14 de marzo de 1844, izándose ya la bandera nacional en edificios no marítimos.

Tras numerosos reconocimientos legales desde entonces, la *Ley 39/1981, de 28 de octubre, por la que se regula el uso de la bandera de España y el de otras banderas y enseñas* regula hoy los usos de la bandera nacional, y en sintonía con la Constitución establece que “La bandera de España simboliza la nación; es signo de la soberanía, independencia, unidad e integridad de la patria y representa los valores superiores expresados en la Constitución” y debe utilizarse en todos los edificios públicos y actos oficiales, según ha interpretado también el Tribunal Supremo en una consolidada jurisprudencia recogida, entre otras muchas, en sus Sentencias de 24 de julio de 2007, 25 de noviembre de 2008 y 2 de diciembre de 2008 (Casa Real, 2015).

4.5.5.2 El escudo

El escudo de armas también se puede considerar un símbolo monárquico y personal, puesto que cada monarca elige los elementos que lo componen. El escudo del Rey Juan Carlos I se muestra en la Imagen 1 y su descripción aparece en Real Decreto 15/11/1977, de 21 de enero. Si bien no fue regulado hasta 1977, este escudo fue utilizado por Juan Carlos I desde el inicio de su reinado en 1975 y tiene como base el que usó como príncipe de España desde 1971, con la única

diferencia de estar timbrado por una corona de príncipe en lugar de por la corona real.

Imagen 1. Escudo del Rey Juan Carlos I



Fuente: Casa Real

El escudo del Rey Juan Carlos incluye los cuarteles de Castilla, León, Navarra y Aragón; la flor de Granada; el escusón con las flores de lis de la Casa Borbón; la corona real de España; el Toisón de Oro; la cruz de Borgoña roja; y el yugo y las flechas de los Reyes Católicos.

El escudo de Felipe VI se muestra en la Imagen 2.

Imagen 2. Escudo del Rey Felipe VI



Fuente: Casa Real

Este escudo fue adoptado por Felipe VI el 19 de junio de 2014, cuando fue proclamado como Rey y aprobado por Real Decreto 572/2014 de 20 de junio. Lo más destacable es la renuncia al yugo y las flechas y a la cruz de Borgoña, símbolo de los Reyes Católicos. También cambia el azul por el carmesí. La cruz de Borgoña roja y el yugo y las flechas desaparecen con Felipe VI.

4.5.5.3 El Himno

El Himno nacional tiene su origen en un toque o marcha militar llamada Marcha Granadera, cuya primera mención documental data de 1749. El primer manuscrito está fechado en 1761, y había sido encargado al maestro Manuel de Espinosa por

el ayudante general de Infantería y caballero de Santiago, Martín Álvarez de Sotomayor. Su carácter oficial aparecerá ya como toque militar en las Ordenanzas Generales de Infantería de 1762, definitivamente promulgadas por Carlos III el 22 de diciembre de 1768.

La función del Himno es de toque militar: llamar a las armas, armonizar la marcha de la tropa y acompañar la rendición de honores militares. Este himno servirá así desde 1768 para cumplir con el deber de Ordenanza de presentación de honores al Santísimo Sacramento y a las personas reales, desbordando con el tiempo el ámbito de los honores castrenses y pasando pronto a denominarse Marcha Real. Este himno ha llegado a ser identificado por el pueblo español como un símbolo de soberanía del conjunto de la Nación.

La última adaptación oficial de este Himno se debe al General de Brigada del Cuerpo de Músicas Militares, Maestro Francisco Grau Vergara, que fue Director de la Unidad de Música de la Guardia Real, en colaboración con la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. Adaptación que adquirió carácter oficial a través del *Real Decreto 1560/1997, de 10 de octubre, por el que se regula el Himno Nacional*. El *Real Decreto 2027/1998, de 18 de septiembre*, dispuso asimismo la cesión gratuita al Estado de todos los derechos de explotación de la actual versión del Himno Nacional, por expreso deseo de su autor.

4.5.5.4 El lema

De acuerdo con Balmer, los lemas también son símbolos de las monarquías. Por lo general, las monarquías, al igual que las marcas corporativas, suelen tener un slogan o lema que resume su promesa de marca. La Casa Real española no tiene oficialmente un *motto* definido para cada reinado. Pero entendemos que se puede extraer de los discursos el lema con que supuestamente quieren los monarcas sentirse identificados, y así lo hemos hecho. Para la identificación del lema nos hemos guiado por el criterio de que ha de haber en el discurso inaugural una frase que sintetice la idea central, y que a ella debe hacerse referencia en intervenciones posteriores y de forma frecuente.

Así, con apoyo en la lectura de los discursos, entendemos que el lema del Rey Juan Carlos I está reflejado en la frase “Rey de todos los españoles”. En su discurso de proclamación ante las Cortes en 1975 afirmó “El Rey quiere serlo de todos” (Casa Real, 2015) y posteriormente, en su mensaje al pueblo español al promulgar la Constitución, en diciembre de 1978, se refirió a sí mismo como “Rey de todos los españoles” (Casa Real, 2015). Tomaba la frase de su abuelo Alfonso XIII que la refería en una nota al presidente del Gobierno tras conocer los resultados de las elecciones municipales del 12 de abril de 1931: “Soy Rey de todos los españoles y también un español” (Preston, 2004, p.14). Estas palabras serían también usadas con frecuencia por Don Juan (Preston, 2004). El Rey Juan Carlos se referirá a ese lema con frecuencia durante su reinado para concluir en su mensaje de abdicación: “He querido ser Rey de todos los españoles” (Casa Real, 2015).

. Por lo que respecta a Felipe VI, debemos decir que encontramos dos frases que están en su discurso de proclamación que podrían ser representativas de su lema. Todavía no se cuenta con una continuidad de discurso como para poder decir a cuál de las dos se hace más referencia en los discursos posteriores, y por tanto, cuál es la que mejor se corresponde con su lema.

Cuadro 13. Los lemas de los monarcas españoles	
Rey Juan Carlos I	Rey Felipe VI
“Rey de todos los españoles”	“Un Rey al servicio del pueblo” “Una monarquía renovada para un tiempo nuevo”

Fuente: elaboración propia con información del análisis de los discursos del Capítulo V

4.5.6 El historicismo

Otro de los elementos del coeficiente de marca es lo que yo traduzco y denomino “historicismo”, y tiene que ver con la consciencia de la organización del valor de su historia como clave para el patrimonio. En algunas compañías la

historia es importante para su identidad -quién y qué son. Para las marcas patrimonio, el cómo la organización se haga consciente de su historia influye en cómo funcionan hoy y en las elecciones y decisiones que toma para el futuro.

La consciencia de la historia tiene sus singularidades en la monarquía española. Si bien la británica o sueca –las más analizadas en la literatura- pueden anclar su consciencia en un largo pasado, los monarcas Juan Carlos I y Felipe VI han de tener sus precauciones en la historia como valor: ninguno de los dos puede hacer mucho uso de su historia. Como se verá más abajo, gestionar bien esta marca consiste en hacerse cargo de una historia con la que, en parte, se necesita distancia.

4.5.7 El historial

De acuerdo con Urde et. al (2007), el *track record* (que yo he traducido por historial) es el mejor elemento para descubrir el patrimonio de una marca. El historial demuestra los resultados que se han obtenido en su aportación de valor a los consumidores/clientes. Las compañías pueden encontrarlo en las opiniones de los clientes acerca de los resultados de la empresa y en todas sus declaraciones asociadas a éxitos en el mercado.

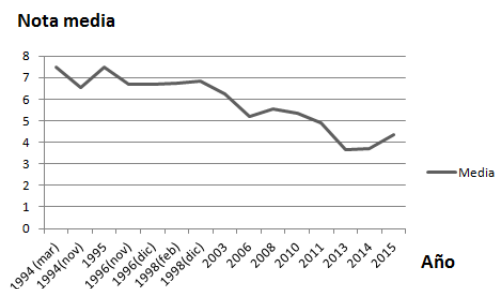
Comprendiendo la trayectoria y los valores esenciales asociados a ellas, se puede realizar un examen más centrado de los acontecimientos significativos en la historia de la compañía. Una compañía que busca su patrimonio debe examinar sus orígenes, su memoria y los principales valores mantenidos en el tiempo. Esto debería traernos lo que los clientes han apreciado de la compañía durante años.

En el caso de la monarquía española, las encuestas de opinión nos aportan valiosa información no sólo sobre el apoyo que se otorga a esta institución, sino también sobre qué valores se le han atribuido y se le continúan atribuyendo. Hemos realizado una revisión de los datos proporcionados por el Centro de Investigaciones Sociológicas con el fin de identificar el historial de la Corona española. Aunque hay preguntas anteriores, no es hasta 1983 cuando se pueden construir series de datos de percepciones sobre la Corona española, la Familia

Real, el Rey Juan Carlos y el Rey Felipe VI. He clasificado los datos con el fin de: a) ver si es posible describir el historial de la Corona española; b) identificar cuáles son los valores más apreciados por los ciudadanos españoles.

Los cuadros siguientes muestran la evolución de esas percepciones. Para la elaboración de los cuadros he contado con los datos disponibles, y son los siguientes. De una variable se dispone información desde 1994 hasta la actualidad, y es la que se refiere a la confianza en la institución Corona. Como muestra el Gráfico 1, la Corona ha disfrutado de una nota media alta de confianza ciudadana hasta 2003, en que empieza un declive, pero siempre por encima del resto de instituciones. Los datos más significativos son el de octubre de 2011, que es cuando se produce el primer suspenso de confianza en la Corona (4,9) y el de abril de 2013, la nota más baja en confianza (3,7).

Gráfico 1. Evolución del grado de confianza en la institución Corona (nota media en escala 0-10)

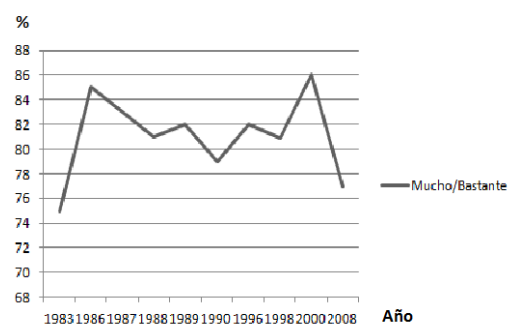


Fuente: CIS

Para el resto de datos se puede establecer series desde 1984 hasta 2008. He clasificado la información de acuerdo a los valores reputacionales identificados. Los Gráficos muestran que en general, hay un amplio consenso de valoración positiva de lo que ha supuesto el Rey como agente de la estabilidad democrática. Así, el Gráfico 2 indica que una media de 82% (es la suma de los que están “Muy de acuerdo” y “Bastante”) ha estado de acuerdo en considerar que el Rey ha jugado un papel relevante en la estabilidad democrática (La pregunta es: “¿En qué

medida cree que el Rey Juan Carlos ha contribuido a la estabilidad democrática?). Aún con el declive, esta cifra ha estado siempre por encima del 75%.

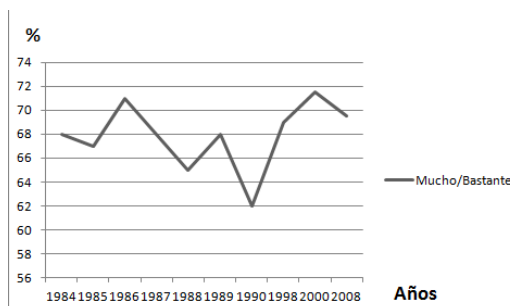
Gráfico 2. Contribución del Rey a la estabilidad democrática



Fuente: CIS

Gráfico 3. Grado de acuerdo con el papel del Rey en la transición (“Sin la presencia y actuación del Rey, la transición a la democracia no hubiera sido posible”)

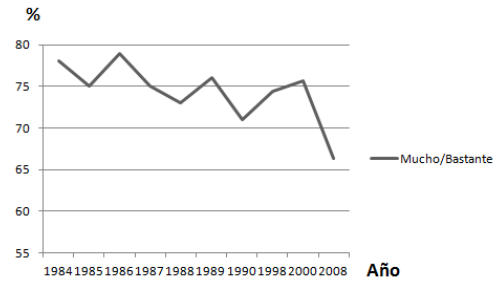
Gráfico 3- Agente de democracia



Fuente: CIS

El Gráfico 4 refleja la valoración ciudadana sobre el Rey como garantía de orden y estabilidad y, aún cuando la tendencia es descendente, el consenso ha estado siempre por encima del 65%. (“La figura del Rey es para los españoles una garantía de orden y estabilidad”)

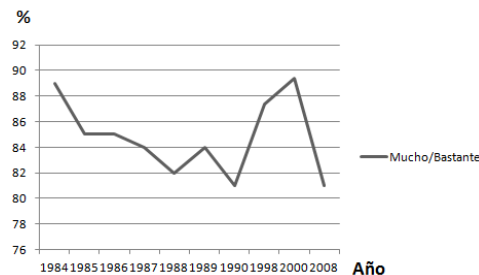
Gráfico 4. Garante de orden y estabilidad



Fuente: CIS

Hay una serie de datos que me permiten identificar el historial del monarca español en lo que se refiere al atributo “Cercanía”. El Gráfico 5 muestra un amplio consenso, siempre por encima del 80%.

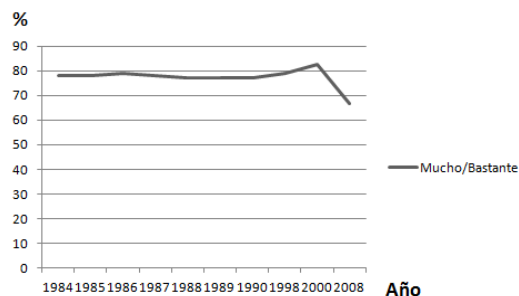
Gráfico 5. Valoración ciudadana sobre la cercanía del Rey Juan Carlos I (“El Rey ha sabido ganarse la simpatía y el afecto de los españoles, incluso los que no veían bien la Monarquía”.



Fuente CIS

Por último, hay una pregunta que ha mantenido el CIS entre 1984 y 2008, que se refiere a la capacidad de adaptación de la institución (omnitemporalidad, en términos de los criterios de evaluación identificados al final del capítulo III). De nuevo, hay un amplio consenso de valoración positiva (en torno al 80%), si bien los últimos datos registrados indican un declive en 2008.

Gráfico 6. “El Rey ha probado que la Monarquía podría cambiar y adaptarse a las exigencias actuales de la sociedad española”



Fuente: CIS

Podemos decir, en resumen, que la consideración del Rey cuenta con un historial alto o muy alto, aunque, como antes referimos, en decadencia. El Cuadro 14 sintetiza estos valores.

Cuadro 14. El historial de apoyo popular de la Corona española				
Periodo	78-81	96-99	08-11	12-15
Monarca	Juan Carlos I			Juan Carlos I/ Felipe VI
Valoración media de la confianza (escala 0-10)	No hay datos	6,73	5,2 (primer suspenso de la historia: 4.9, Octubre 2011)	3,7 (13-14) 4,34 (2015) (punto más bajo 3,7 en abril de 2013)
Atributos valorados	Internacionalidad Agente de democracia Garante de orden y estabilidad Receptividad y cercanía	Agente de democracia Garante de orden y estabilidad Receptividad y cercanía	Agente de democracia Garante de orden y estabilidad Receptividad y cercanía	No hay datos

Fuente: Elaboración propia

Termino este apartado con el Cuadro 15 que sintetiza el coeficiente de marca.

Cuadro 15. El coeficiente de marca de la Corona española	
Longevidad	No hay longevidad ni en el pasado (monarquía nacida en el franquismo) ni en el presente (JCI tiene que abdicar); Felipe VI no puede acudir a décadas de historia. La monarquía española en 2015 no cuenta todavía con las dos generaciones que son necesarias para el valor de marca. Esto implica problemas para la transferencia de valor (omnitemporalidad, constancia, trigeneracionalismo, identidad de múltiple rol, continuidad)
Valores	Substanciales: Unidad, árbitro y moderador, internacionalidad Contextuales: Democracia/agente de democracia Organizacionales:
Simbolismo	Bandera, escudo, himno y lema Lema Juan Carlos I: Rey de todos los españoles Lema Felipe VI: Un Rey al servicio del pueblo/Una monarquía renovada para un tiempo nuevo
Historicismo	Por la ausencia de longevidad, problemas para la consciencia del valor de la historia
Historial	La inmensa mayoría de los españoles (en todos los atributos, siempre más del 60 por ciento; y en varios de ellos, con una media muy alta) considera al Rey Juan Carlos I cercano, receptivo, agente de democracia y garante del orden y de la estabilidad. La nota de confianza ciudadana es elevada, siempre por delante del resto de las instituciones. Sólo comienza una caída leve pero constante y alcanza el primer suspenso en 2011. Se mantiene hasta hoy por debajo del aprobado, aunque hay un cambio de tendencia con Felipe VI.

Fuente: Elaboración propia

4.6 NOTAS DE CONTRASTE PARA DESCRIBIR LA ASPIRACIÓN REPUTACIONAL DE LA CORONA ESPAÑOLA

Antes de analizar la promesa de marca de la Corona, expresada en los discursos del monarca, termino este capítulo exponiendo lo obtenido en la entrevista llevada a cabo con el Jefe de la Unidad de Relaciones con los Medios de Comunicación de la Casa del Rey desde febrero de 2012 a junio 2014- Celebrada el 23 de julio de 2015, Javier Ayuso. Este cargo lo ocupó justo cuando se produce la abdicación. De esta entrevista he extraído, fundamentalmente, los valores que la organización consideraba esenciales para que se pudiera producir el cambio generacional, el traspaso de la Corona a un nuevo monarca.

4.6.1. Los valores aspiracionales según Casa Real

En síntesis, los valores identificados por Casa Real son los siguientes: cercanía, democracia, ejemplaridad y estabilidad. A continuación expongo más detalladamente estos valores.

En cuanto al valor de *Cercanía*, Ayuso considera que se ha querido que el Rey estuviera en sintonía con los problemas de la gente; si bien es éste un valor cuya gestión plantea cierta complejidad, pues se trata de abordar el dilema entre cercanía y la distancia que requiere la magia: “Hay un problema y un dilema que se plantea siempre en las monarquías y que es cercanía frente a magia. Ser cercano pero mantener la liturgia y una cierta magia”. La receta, según él, está en “intentar la cercanía con los problemas de los españoles, buscar cuáles son esos problemas e intentar acercarse a ellos”. Reconoce Ayuso que ahora (con Felipe VI) se está haciendo “muy bien”. Asegura que durante su etapa “conseguimos menos de lo que se ha conseguido ahora porque este nuevo Rey tiene mucha más credibilidad” pero alude a la presencia de los Reyes en los momentos de catástrofe como lo “más valorado por la sociedad”. En este sentido, recuerda la presencia de los Reyes en terremotos, inundaciones o accidentes. “Esa es la esencia de la monarquía ahora, estar con los ciudadanos cuando sufren”.

En cuanto al valor *Democracia*, el entrevistado considera que éste es el central sobre el que ha pilotado el “prestigio extraordinario” de Juan Carlos I: “trajo la

democracia a España, la defendió frente al golpe de estado del 23F y lideró el posicionamiento internacional de España en el mundo. Nos puso en el mundo porque los políticos de entonces no tenían mundo”, asegura.

En cuanto al a *Ejemplaridad* como valor, el entrevistado afirma que éste ha sido un valor que indudablemente ha configurado el liderazgo del Jefe de Estado, pero que el caso Nóos puso en riesgo. “Llegó un momento en que ya no había tanta necesidad del Rey y, entonces, empieza a flojear porque no se siente necesario y empieza a hacer cosas que no debe”. En su opinión, “el principal problema para la Corona no ha sido Botsuana, ha sido el caso Nóos, con el yerno del Rey primero imputado, luego procesado y ahora va a estar juzgado por ocho delitos. Y además la hija del Rey, lo mismo, por uno o dos delitos. Y eso es lo peor, eso es lo que no perdona la gente. El caso Nóos lo que provoca es que se pierda el tabú de la Corona, pues hasta entonces había una especie de pacto que se rompe inmediatamente”.

Pero el valor que se considera paraguas es el de la *Estabilidad*, que el entrevistado considera unido a la utilidad. Este atributo lo intentaron proyectar por lo que suponía de “estabilidad y utilidad”. Y lo justifica: “¿Por qué? Pues por la crisis, aquí no estamos viviendo una crisis económica, es económica, política, social, institucional...por eso pensamos que la estabilidad era la que más fuerza le podía dar”.

La argumentación más detallada de este valor permite decir que, si bien no hay lema oficial en la Corona española, sí se puede identificar que ha sido la estabilidad del sistema democrático la idea-paraguas que ha estado amparando el desarrollo de la institución. “La Corona en España –afirma Ayuso- ha sido como el arco de bóveda institucional de España, país en el que pasamos de una República a una guerra civil, y luego a una dictadura...Una España tremendamente desestructurada. Para la formación de la nueva España democrática la Corona era eso, el arco de bóveda donde se sustentaba todo”. Considera Ayuso que, sin embargo, llega un momento en el que la democracia deja de ser un valor, pues “las nuevas generaciones han nacido en democracia y ya lo dan por hecho, no

tienen en cuenta a este señor que nos cuenta batallitas de la transición...nosotros queremos otra cosa y entonces es cuando se plantea esto...estabilidad, utilidad y cercanía, con límites, pero cercanía”.

4.6.2. El riesgo reputacional en la abdicación y traspaso de la Corona según Casa Real

La pérdida de apoyo popular, y por tanto del atributo *Respetada* fue determinante en la abdicación del Rey Juan Carlos. “A medida que el caso Nóos seguía avanzando, las encuestas eran dientes de sierra y nos dimos cuenta de que no tenía futuro, o se hacía algo o la Corona estaba en peligro absolutamente”. Así se gestó la abdicación, un proceso en el que estuvieron cuatro meses trabajando (“fue un milagro que no se filtrara”). ¿Qué se quería conseguir con este proceso? “En primer lugar, asegurar la continuidad de la institución; en segundo lugar, conseguir que el Rey Juan Carlos saliera con un prestigio, preservar el legado del Rey Juan Carlos y, en tercer lugar, conseguir que el Rey Felipe llegara con una inercia positiva. Yo creo que se consiguieron los tres objetivos y las últimas encuestas lo demuestran”, comenta.

El atributo sobre el que se construye el traspaso es la regeneración. “Pensábamos que el mensaje era regeneración pero lo que vendimos fue renovación, renovación dentro de la continuidad. Aunque en el fondo lo que se estaba pensando era regeneración pero esa palabra no podíamos decirla porque quiere decir que algo ha degenerado”, continúa.

Ayuso se refiere también a la familia como valor: “Hay algo que yo creo que fue una obra maestra en el día de la proclamación que fue recuperar algo que estaba perdido con el Rey Juan Carlos y que era la familia. Si os fijáis de las creo que fueron 14 horas de emisión, teníamos todos los actos previstos para recuperar la idea de la familia. La familia en una monarquía es importantísima. Yo creo que ahí había un agujero muy fuerte en la imagen porque había una familia desestructurada, con un marido y una mujer que no se divorcian porque no quieren o no pueden, o lo que sea, con una hermana que ha sido apartada de todo con toda la razón del mundo... Entonces vendimos la familia. Fijaos en todos los

actos, ese día empezamos a las 9 de la mañana en un acto en el que el Rey Juan Carlos le imponía al Rey Felipe la faja de capitán general. Eso era un acto militar, pero no fue un acto militar. En la sala de audiencias pusimos las cámaras por delante de los militares (y enfocaban solo a la familia) Hasta ese acto militar, fue un acto familiar. Luego la llegada al Congreso, las niñas en el estrado, la abuela arriba, salida al balcón de los seis ,por orden, primero los Reyes nuevos con las herederas y luego los abuelos. Era un mensaje subliminal pero era un mensaje que había que recuperar”.

Sobre la herencia familiar y la legitimidad dinástica comenta: “Alfonso XIII fue un desastre, Don Juan fue un señor muy generoso y muy importante. El Rey Juan Carlos, cuando era príncipe heredero, tuvo que tragar mucho con el franquismo para intentar conseguir volver otra vez y ahí había un contrapeso importantísimo que era Don Juan en el exilio”

Hubo un detalle bonito, en el Palacio Real hubo un acto muy solemne en el que se firmó la Ley de Abdicación aprobada por las Cortes y ahí pensamos mucho y hablamos con el Rey que tenía que hacer un gesto humano con su hijo. En línea con lo que hizo Don Juan cuando abdicó: Por España, todo por España y le dio un abrazo al Rey Juan Carlos. En esta ocasión el Rey no quería hablar entonces después de firmar vuelve a su sitio, se da un abrazo con Felipe VI y le cede el sitio principal del protocolo. Fue algo que queríamos que tuviera un cierto parecido a lo que hizo el padre con el hijo lo que ha hecho el hijo con el nieto por decirlo de alguna forma. Y también las dos niñas, inmediatamente después fueron a ver al abuelo”.

Otros dos atributos presentes en este proceso fueron, según Ayuso, “la austeridad y la aconfesionalidad. Se estudió mucho. La austeridad está bien pero aquí había un problema porque la abdicación es regulada por Ley Orgánica, según la Constitución. O sea que había que pasar por el Parlamento. Entonces diseñamos antes de anunciar todo unos plazos supuestos que al final fueron 17 días, yo siempre digo que fueron los 17 días que salvaron la monarquía, pero no sabíamos si iban a ser 17 o iban a ser 25. No había tiempo para invitar a jefes de

estado. Además considerábamos que España no estaba para fiestas, de hecho no hubo coronación, hubo una proclamación, la palabra coronación no se utilizó y la corona estaba ahí en un escabel puesto pero nada más”.

“Cuando fue proclamado el Rey Juan Carlos no había Constitución y España no era un país aconfesional pero ahora sí. No hubo crucifijo, no hubo visita a la Iglesia, luego hicieron una misa privada en domingo, eso también teníamos que tener mucho cuidado a los nuevos tiempo”, concluye.

Javier Ayuso hace un balance de su gestión y asegura que consiguieron dos cosas: “evitar el incendio y evitar que la crisis acabara con la Corona”. “Hubo un riesgo brutal, tras Botsuana, la encuesta de esa semana era terrorífica, las redes sociales estaban incendiadas, el Rey era un apestado, nadie le iba a ver al hospital. Fue un momento grave de crisis y ahí lo que hicimos fueron las famosas diez palabras: “Lo siento mucho, me he equivocado y no volverá a pasar”. Es muy interesante el relato de la gestión de esa crisis: “Dada la situación, le íbamos pasando al Rey todos los informes diarios mañana y tarde de cómo estaba la situación y hubo un momento en que Rafael Spottorno y yo decimos que tenía que decir algo, se lo propusimos y dijo que de acuerdo y que le hiciéramos una propuesta. Trabajamos mucho el *wording*, que fue muy importante. Estaba muy muy estudiado, había que hacer examen de conciencia, dolor de los pecados y propósito de la enmienda. Había que hacerlo y estaba muy estudiado: la primera frase en presente (lo siento), la segunda en pasado (me he equivocado) y la tercer en futuro (no volverá a ocurrir). Estaba muy estudiado y también muy calibrado, porque tú podías hacer dos cosas: pedir perdón, que no se hizo, pedir disculpas que tampoco se hizo, y decir lo siento es lo que hacemos todos los españoles cuando metemos la pata. Pensamos que el Rey no tenía que pedir perdón, ni tenía que pedir disculpas. Era algo inferior pero que llegara como algo solemne, era algo muy emocional. Y eso hizo que en las encuestas se recuperara inmediatamente y eso se recuperó”.

Ayudo alude también al valor de la Transparencia al final del reinado del Juan Carlos I. “No era una cesión, era una obligación...no podía seguir como estaba...pero ni la Corona ni ninguna institución, que aquí no nos acordamos que la primera Ley de Transparencia se aprobó hace año y medio. ¿Qué la Corona es opaca? Y el gobierno, los parlamentos, los partidos políticos, y los sindicatos. Eso ha sido una obligación impuesta por la sociedad a todas las instituciones. Para nosotros ha sido una herramienta fundamental, con el lanzamiento de la nueva web, con la publicación de los presupuestos con un cierto detalle que ha ido aumentando y luego con una decisión, que no era obligatoria, que era la aceptación de que la Corona esté en la Ley de Transparencia, no tenía por qué estarlo y se pidió explícitamente estar. Y eso ha sido algo importante”, asegura.

En definitiva, los atributos aspiracionales según el entrevistado son Cercanía, Democracia, Estabilidad, y los que se vieron amenazados fueron precisamente la Estabilidad y la Continuidad en el traspaso producido en el proceso de abdicación. La regeneración se considera en suma el puente de transición dinástica. Si este puente ha sido efectivamente construido en los discursos del monarca y cómo ha sido reconocido por la prensa, es la cuestión que analizo en siguiente capítulo.

CAPÍTULO V- PROMESA DE MARCA Y REPUTACIÓN MEDIÁTICA. RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

En este último capítulo se exponen los resultados obtenidos del análisis de la promesa de marca según se expresa en los discursos del monarca así como del reconocimiento reputacional en la prensa. En el Capítulo IV aporté todos los datos sobre la justificación de la muestra de análisis así como del código empleado, por lo que aquí simplemente aportaré cifras del total de discursos y editoriales analizados. Los recojo en el Cuadro 16.

Cuadro 16. Número de discursos y editoriales analizados					
Período	Primer period	Segundo período	Tercer período	Cuarto período	TOTAL
Fechas	1978-1981	1996-1999	2008-2011	2012-2015	
Monarca	Juan Carlos I	Juan Carlos I	Juan Carlos I	Juan Carlos I/Felipe VI	
Caracterización del periodo	Establecimiento de la democracia	Normalización democrática	Crisis económica y de confianza	Abdicación y regeneración	
Número de discursos	12	12	12	12	48
Número de editoriales	47	34	30	60	171

Fuente: Elaboración propia

Para la exposición de resultados, en cada período, tras aportar información sobre el tipo de discursos que constituyen la muestra de análisis, me referiré primero a los valores sustanciales, a continuación a los contextuales y, por último, a lo que se corresponde con los institucionales. Con el fin de poder identificar a

qué discurso o editorial se refiere el extracto correspondiente, se pondrá entre paréntesis el número, con una D cuando se trata de discurso y con las iniciales el periódico cuando se trate de editorial. Para la relación de discursos y editoriales analizados con su enumeración, ver Anexo 5.

La estructura del presente capítulo es la siguiente. En un primer epígrafe recojo en una tabla una síntesis de los datos del contexto de los períodos analizado, con el fin de poder interpretar en este marco los resultados. A continuación se exponen los resultados por cada período. En cada período, me referiré primero a la exposición del análisis de aspiración reputacional (promesa de marca), en segundo lugar, al análisis del reconocimiento reputacional (reputación mediática) y, por último, al contraste entre estos dos niveles de análisis. En la última parte del capítulo realizaré un análisis global del contraste teniendo en cuenta las variables para la interpretación del contraste que son propias de la gestión de las marcas patrimonio.

El Cuadro 17 recoge los datos extraídos del Capítulo II. Para cada período se expone cuáles son los datos básicos del contexto político, social y económico, y que aportan valor para poder identificar la adecuada selección de los valores contextuales así como de los rasgos Relevante y Receptivo de la Corona. La segunda parte de la tabla indica cuáles son los principales hechos o hitos que de la monarquía en ese período.

Tal y como muestra la tabla, el primer período (1978-1981), que hemos llamado de Transición constitucional, es un contexto de crisis económica (con elevado desempleo e inflación), de gran incertidumbre social y política, en el que al monarca se le demanda un papel en la consolidación de la arquitectura constitucional (de manera particular en el último año, el del golpe de estado). El segundo período (1996-1999), en el que se ha producido la primera alternancia política, se trata de una fase de bonanza económica (mejoran todos los indicadores económicos) en el cumplimiento de los criterios de convergencia europea para la entrada en el euro; un periodo alterado por el terrorismo. Se puede decir que para la Corona se trata de un momento en el que el papel de Rey

(que goza de elevadas tasas de popularidad y confianza) como garante de la Constitución está ya asentado. El tercer período (2008-2011), de severa crisis económica y de confianza institucional (hay elevado índice de desconfianza en todas las instituciones públicas), es en el que se produce la crisis Urdangarín, los problemas de salud del Rey, y el primer suspenso de la monarquía en la valoración que hace el CIS. Para esta fase la generación de menores de 35 años desconoce el papel del Rey en la Transición y la necesidad de garantizar la democracia es ya obsoleta. El cuarto y último período (2012-2015) es un período en el que continúa la crisis económica y social, surgen nuevos partidos para desafío del bipartidismo y Cataluña desafía la unión de España. Se podría decir que la rotura de cadera del Rey en Botsuana es el catalizador de una crisis que termina con la abdicación de Juan Carlos I y el acceso al trono de Felipe VI. La Corona, y más específicamente la confianza en el monarca, suspende por primera vez en 2011 (4,89) y baja aún más en 2013 (3,68) y 2014 (3,72) en un período en el que se produce, por primera vez en la historia, la imputación de un miembro de la Familia Real (la Infanta Cristina).

Cuadro 17. Síntesis de los datos del contexto de los períodos analizados

	Primero 1978-1981 Transición constitucional	Segundo 1996-1999 Primera alternancia política	Tercero 2008-2011 Crisis económica y de confianza	Cuarto 2012-2015 Crisis y regeneración
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de consolidar la arquitectura constitucional (golpe de Estado 1981) -Incertidumbre social y política -Crisis económica: elevado desempleo e inflación -Acuerdo ideológico y social en el combate de la crisis económica, pero alterado por la crisis del petróleo de 1979 -Pesimismo generalizado 	<ul style="list-style-type: none"> -Consolidación de la alternancia política con paz social -Expansión económica (incremento del empleo, elevada renta per cápita, estabilidad macroeconómica, contención de la inflación, reducción del déficit público) -Contexto económico internacional favorable -Mejora de indicadores de bienestar social -España a la altura de la convergencia europea; euro - Espíritu de Ermua 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica internacional (hipotecas subprime, quiebras de entidades financieras estadounidenses; “viernes negro” en la bolsa (10.X.2009) - Crisis económica nacional: estallido de burbuja inmobiliaria, detrimento de todos los indicadores macroeconómicos, - Casos de corrupción política -Desconfianza generalizada del ciudadano en las instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica nacional y crisis social - Ascenso de nuevos partidos que rompen el status quo del bipartidismo -Cataluña desafía la unión del Estado: grandes manifestaciones por la independencia y realización de la consulta y elecciones “plebiscitarias”.

<p style="text-align: center;">MONARQUÍA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monarca expuesto a un papel constitucional (representación simbólica) pero con demandas para garantizar la democracia 	<ul style="list-style-type: none"> - La boda de la Infanta Cristina y el nacimiento del primer nieto propician debate público sobre el matrimonio del heredero y la continuidad dinástica - El papel del Rey como garante de la Constitución, de la democracia y de la estabilidad del sistema está ya amortizado. - No necesidad de intervención monárquica en la política - Elevada tasa de popularidad y confianza de Juan Carlos I, del Rey como institución, de la Corona 	<ul style="list-style-type: none"> - Estallan casos Aizoon y Nóos. - Imputación Iñaki Urdangarín (diciembre 2011) - Problemas de salud del Rey (13 operaciones, 8 entre 2009 y 2013) - Primer suspenso de la monarquía en el CIS (2008) con un 4,89 de nota media. - La generación de menores de 35 años desconocen el papel del Rey en la Transición y no comprende la utilidad de la monarquía 	<ul style="list-style-type: none"> - Viaje a Botsuana, y perdón real (abril 2012) - Web de Casa Real (septiembre 2012) - Imputación Infanta Cristina (enero 2014) - Incorporación de Casa Real a la Ley de Transparencia - 2 de junio de 2014 el Rey anuncia su decisión de abdicar - Proclamación Felipe VI (19 junio 2014) - Recuperación confianza con Felipe VI aunque todavía suspensa (4,34)
---	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir del Capítulo II del presente trabajo

5.1 I PERÍODO (1978-1981). TRANSICIÓN CONSTITUCIONAL

5.1.1 Análisis de discursos

En este período se han analizado los doce discursos más relevantes pronunciados por el Rey Juan Carlos I. Por cada año, he seleccionado dos que son habituales: el Mensaje de Navidad, que tradicionalmente es el discurso en el que el monarca expresa su visión e inquietudes sobre la marcha de la nación; y el de la Pascua Militar, un discurso que se repite cada año dirigido a una institución con la que el Rey presenta una gran sintonía, dada su condición de Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas, así como de su formación militar en las Academias. Además, por cada año he seleccionado un tercer discurso, guiándome, como ya mencioné, por el criterio de que tuviera como público destinatario el más extenso, y que probablemente coincida con ser un discurso pronunciado por un motivo de relevancia, como por ejemplo, en este período, el pronunciado en las Cortes Generales con motivo de la promulgación de la Constitución o la apertura de la I Legislatura. Los discursos de este período son ciertamente relevantes, pues se podría decir que constituye la etapa en la que el monarca asienta unos precedentes e mensaje para lo que será su reinado.

5.1.1.1 *Los valores sustanciales entre 1978-1981*

Como era de esperar, en este primer período, que es período constituyente (acaba de estrenarse la Constitución), los valores sustanciales de los discursos del Rey están orientados a asentar el contenido de la Constitución. De manera particular, en el discurso de la proclamación de la Constitución (D3), pronunciado el 27 de diciembre de 1978, predomina la apelación al valor UNIDAD/INTEGRADOR de la nación, cuya garantía corresponde a la Corona como función. Así, afirma “mi propósito de considerarme el primero de los españoles a la hora de lograr un futuro basado en una efectiva concordia nacional”; y más explícitamente, confirma su compromiso constitucional “como Rey de España y símbolo de la unidad y permanencia del Estado, al sancionar la Constitución y mandar a todos que la cumplan, expreso ante el pueblo español, titular de la soberanía nacional, mi decidida, voluntad de acatarla y servirla”.

Aunque tenga justificación histórica, no deja de ser interesante que el valor garantía de UNIDAD lo defina el monarca con respecto a un pasado de desunión, de rencor, odio y violencia: “conseguiremos desterrar para siempre las divergencias irreconciliables, el rencor, el odio y la violencia, y lograremos una España unida en sus deseos de paz y de armonía”. En ese contexto, y en cumplimiento de su misión, el monarca se arroga un papel pedagógico e instructor: “Porque si los españoles sin excepción sabemos sacrificar lo que sea preciso de nuestras opiniones para armonizarlas con las de los otros, si acertamos a combinar el ejercicio de nuestros derechos con los derechos que a los demás corresponde ejercer; si postergamos nuestros egoísmos y personalismos a la consecución del bien común”. Quizás por ese pasado de desunión se ha repetido de forma continua en sus discursos lo que podríamos considerar su *motto* durante todo su reinado: “El Rey de todos los españoles” (D4 y D7). He aquí algunos ejemplos: “Desde el mismo instante que fui proclamado Rey quise serlo de todos los españoles sin excepción alguna. De todos los españoles que se sientan tales y estén dispuestos a vivir dentro de aquel ordenamiento, dentro de un Estado de derecho” (D7). “Es también la Constitución del Rey de todos los españoles” (D3).

Este valor de UNIDAD/INTEGRADOR es predominantemente apelado en los discursos de este primer período como valor sustancial. Así, en el discurso pronunciado en Navidad (24 de diciembre de 1978) habla de la “España unida” como legado para las generaciones futuras, y su implicación de la corona: “Vinculada la Monarquía que encarno al fundamental propósito de devolver la soberanía al pueblo español, ...hago el propósito de que la Corona continúe y ahonde su voluntad de solidarizar a los españoles... de unir a individuos, familias y pueblos, de armonizar sus intereses, de alentarles en la tarea vertebral de vivir y convivir con grandeza en la patria común” (D2).

La función y vocación integradora de la Corona es una referencia también en el discurso de apertura de la I Legislatura en 1979 y lo liga a “...un profundo sentimiento de solidaridad, tiene que ser fundamento de un orden social asentado en el respeto a todas las ideas y en el que la unidad indestructible de la Patria sea el resultado de la armónica convivencia de las ideologías y del vigor y expresión legítima de los diversos pueblos de España” (D5). El

monarca lo plantea como un “proyecto común”, que es España, con apelaciones propias de quien se ve llamado a ejercer la función de liderazgo (“Venciendo los egoísmos individuales para conseguir los lógicos y naturales beneficios a través de lo que pudiéramos llamar egoísmo colectivo del bien común”, D6) que incluye la concordia como valor de unidad: “Miremos todos hacia delante con decisión y con esperanza, con sentimientos de concordia y de unidad. Abandonemos de una vez rencores y egoísmos y pensemos en que nuestros problemas tienen entidad suficiente para que sólo podamos superarlos si somos conscientes de la necesidad de nuestra unión” (D12).

Ese valor de UNIDAD/INTEGRACIÓN lo aplica también de manera constante al ejército, dando a entender que es ésta institución que considera uno de los pilares de transición democrática. Así, en las palabras que le dirige en la Pascua Militar el 6 de enero de 1978 afirma: “...con vosotros como parte integrante e inseparable de nuestro pueblo, coronaremos la empresa en que estamos comprometidos” (D1). Pero al ejército recuerda el seguimiento del camino constitucional, como hará en la Pascua Militar tres años después: “Porque para mantener la unidad de España, el respeto a sus símbolos y la observancia de la Constitución contaréis siempre todos, contará siempre España, con el Rey, que se honra en estar al frente de los ejércitos” (D10).

El valor sustancial de la Corona española como garante de UNIDAD está presente, como era de esperar, en su discurso ante la nación con motivo del golpe del 23 F: “La Corona, símbolo de la permanencia y unidad de la patria, no puede tolerar en forma alguna acciones o actitudes de personas que pretendan interrumpir por la fuerza el proceso democrático que la Constitución votada por el pueblo español determinó en su día a través de referéndum” (D11).

El análisis de los diferentes discursos muestra que este valor de unidad está además ligados a otros.

DEMOCRACIA: Sin duda, en los discursos del monarca en este primero período, la unidad está fundamentalmente argumentada en relación a la democracia y a los peligros que supondrían las amenazas a ésta (“Sin unidad, malograríamos el esfuerzo que cada uno de nosotros ha hecho, desde sus propias convicciones, para iniciar, desde presupuestos democráticos

inesquívables, un futuro de paz y prosperidad”, D2), lo que, como expondré más abajo, hace de la democracia un valor contextual predominante en esta etapa.

La prosperidad: “Sin unidad, ese futuro de libertad y responsabilidad, tardaría en levantar su vuelo y, en todo caso éste, sería corto y sin altura” (D2).

La FAMILIA, para lo que juega con la metáfora de la nación como la gran familia común: “Podríamos pensar, en este sentido, que si cada uno de nosotros lucha y persevera por su familia, no es menos verdad que también pertenecemos a una familia históricamente más grande y mayoritaria” ... “Creo, sinceramente, que hay razones para sostener que nunca como ahora los españoles hemos tenido tantos motivos para creer en la esencia intangible y eterna de la propia familia y para luchar por la permanente unidad de la otra gran familia, la colectiva y nacional” (D2).

SOLIDARIDAD: “En este sentimiento de solidaridad común, quiero saludaros esta noche y desearos una feliz fiesta y un nuevo año cargado de ventura” (D2); “el mensaje de paz y solidaridad de los españoles hacia las demás naciones de la tierra (D3); “y fiel reflejo de un profundo sentimiento de solidaridad, tiene que ser fundamento de un orden social asentado en el respeto a todas las ideas y en el que la unidad indestructible de la Patria sea el resultado de la armónica convivencia de las ideologías y del vigor y expresión legítima de los diversos pueblos de España. (D5).

ESFUERZO: “Porque los españoles sabemos luchar para conseguir lo que deseamos, y nada que merezca la pena se consigue sin lucha, sin esfuerzo y sin sacrificio” (D6)... “Yo quisiera acertar con mis palabras de esta noche al demandar a todos un esfuerzo de dimensiones gigantes en una hora que necesita, precisamente, de gigantescos esfuerzos colectivos” (D9).

Porque el terrorismo será un elemento continuado en los discursos de Juan Carlos I, y como expondré, uno de sus valores contextuales más continuados, especial mención merece aquí el entrelazamiento que desde el primer período de análisis tiene la lucha contra el terrorismo con los

valores sustanciales de la Corona. Especialmente en sus mensajes a las Fuerzas Armadas habla de la lucha.

Llama la atención que apenas haya apelación a otros valores constitucionales tales como el carácter vertebrador, ÁRBITRO y MODERADOR del sistema, como tampoco sobre la representación de la nación; ni siquiera en el discurso de proclamación de la Constitución, en el que la neutralidad y apartidismo relacionada con la función de garante de unidad es sólo mencionada ligeramente : “De acuerdo con estos propósitos, la monarquía, que como institución integradora, debe estar por encima de discrepancias circunstanciales y de accesorias diferencias” (D3). En el mensaje de la Pascua Militar de 1980 se refiere también a que la “felicidad es entregarse al cumplimiento del deber con entusiasmo y dedicación, sin afán de mezclarse ni sentir que os mezclen en actividades políticas distintas de esa política elevada que todos interesa: la gran política de la grandeza de España y de la vigilancia permanente por su seguridad” (D10). Se refiere aquí no sólo al atributo de neutralidad y apartidismo de la Corona, sino también de la propia institución del Ejército a la cual representa, y a la que interpela con el “apartidismo” del combate por la seguridad.

Otros discursos en los que aparece este valor es en el de la Apertura de la I Legislatura Constitucional ante las Cortes en septiembre de 1979 (“En la condición de árbitro y moderador, que me confiere la Monarquía que encarno..., D5) o en el mensaje de Navidad de 1980: “...que mi función constitucional, como árbitro y moderador del funcionamiento regular de las instituciones, exige para la mejor convivencia nacional” (D9).

Por último, el valor de representación interno y externo tiene poco peso en los discursos de este primer período, a pesar de la intensa actividad exterior que el monarca desplegó en estos años. Lo menciona en el mensaje de Navidad de 1979 (“Precisamente, fuera de España yo soy testigo y protagonista, por la reiterada presencia en otras naciones y en foros de excepcional magisterio, del crecimiento de nuestra capacidad de diálogo e influencia”, D6) y en el de 1978, donde subraya el carácter de modelo ejemplar que España puede ser para las naciones iberoamericanas (D2).

5.1.1.2. Los valores contextuales entre 1978-1981: la “reina Democracia”

De la lista de valores contextuales el que predomina en los discursos del monarca en esta primera etapa de establecimiento de la Constitución democrática es, como era de esperar, la DEMOCRACIA. A ella se apela tanto para exaltarla como valor, para regocijo por su establecimiento, como para vincular a la Corona con la democracia como función e garante.

Resulta de interés en este análisis consignar las diferentes formas en las que la DEMOCRACIA aparece articulada como valor en los discursos del monarca. Las referencias que hace a la democracia las hace con el fin de:

Atraer a los reacios: “quiero dirigirme a quienes son más sensibles a las sombras que a las luces y cierran con aprensión los ojos ante el porvenir valorando las circunstancias históricas más por sus signos negativos que por los contrarios. Debo decirles que desechen temores y no se rindan ante las esperanzas que todo perfeccionamiento social, político y económico provoca” (D2). Por si a ellos cupiera la duda, el Rey alerta de que no existe otro camino: “No hay más alternativa válida, ni puede pensarse en otras soluciones impuestas por minorías, que podrían alterar el objetivo de paz y de orden inspirador de nuestra conducta” (D12).

Mostrarse él mismo como AGENTE DE DEMOCRACIA y comprometido con ella: Si la institución que encarno ha abierto un diálogo permanente y con propósito de fecundidad desde el momento de mi proclamación, nunca mejor ocasión que ésta, al filo de un nuevo año, y en el marco cálido y cordial de nuestras casas... (D2). El monarca hace explícito el compromiso hacia la democracia y la Constitución: “Como Rey de España me he sentido siempre el primer español a la hora de cumplir los deberes que me corresponden y de manera muy especial el de guardar y hacer guardar la Constitución” (D5); “La Monarquía que en mí se encarna es respetuosa y solidaria con los depositarios de la confianza popular democráticamente manifestada. Es impulsora de una acción de todos para todos” (D9).

Recordar/reconocer la trayectoria: Estos doce meses transcurridos han contemplado, por otra parte, el esfuerzo de todos por acceder a los niveles de

libertad y responsabilidad que nuestro tiempo histórico nos exigía (D2); reconociendo la labor que en ella ha jugado el Ejército: "...las Fuerzas Armadas y las del Orden Público, actuando con la energía precisa para mantener la democracia, que precisamente en el orden tiene su más firme apoyo..." (D4).

Regodearse con lo logrado: "Importante es el paso que acabamos de dar en la evolución política que entre todos estamos llevando a cabo. Importante es la aprobación de una ley básica como la que hoy he sancionado y que constituye el marco jurídico de nuestra vida en común" (D2); "Somos eslabón indiscutible entre mundos y bloques. Se nos valora, en definitiva, por esa voluntad de futuro propio que ha abierto" (D6).

Crear grupo y cohesión en torno a lo conseguido: "Al sentirnos unidos esta noche, entiendo, con emoción mayor aún, el alcance de este ideal. No es un pueblo fatigado e inerme el que esta noche, al finalizar un año, especialmente comprometido, espera un mañana mejor y más ancho para todos" (D2); "Siento que es ella (la Constitución) la que nos abraza a todos y nos compromete un humanismo español razonado que encierra en sus fundamentos últimos la definición de la libertad y la aspiración a una igualdad justa como atributos irrenunciables del hombre" (D6).

Presentar un proyecto de futuro: "Un esfuerzo de creatividad, de imaginación, de equilibrio, que puede hacer de nuestra democracia un punto de referencia a la hora de medir la capacidad de rejuvenecimiento de una nación que se apresta a decidir su porvenir" (D5)

Estimular al esfuerzo ante lo difícil: "pero pensemos que la ruta que nos aguarda no será cómoda ni fácil, y que, al recoger el fruto de la etapa que se cierra, debemos abrigar también la ilusión de no desfallecer en nuestro empeño, el propósito de no ceder terreno al desánimo y la seguridad de mantener el pulso necesario para sortear escollos" (D2).

A la DEMOCRACIA como valor se apela también en los discursos de la celebración de la Pascua Militar, quizá para recordar a los militares que "estrechamente unidos...coronaremos la empresa en la que estamos comprometidos" (D1) "porque los Ejércitos no sólo son útiles cuando actúan, sino también cuando saben contemplar serenamente ajenas actuaciones" (D4).

Al Ejército propone el establecimiento de la democracia como un proyecto común: "...conseguiremos juntos superar las dificultades inherentes a todo período de transición y alcanzar esa España mejor en la que ciframos nuestra felicidad" (D10).

5.1.1.3 Los valores institucionales (1978-1981)

Casi no hay referencias que soporten la búsqueda de la asociación con lo REAL y lo REGULADO). No hay ninguna referencia más que a la regulación que afecta a las Fuerzas Armadas.

Si bien lo REGIO, como se verá más adelante, no aparecerá con tanta frecuencia, en esta primera etapa identificamos varias referencias. Explicable quizá porque la monarquía está en una fase en la que necesita mostrar su apuesta por comportarse conforme a su rango. Así, afirma el monarca, "El día de mi proclamación tuve ocasión de decir que "el Rey es el primer español obligado a cumplir con su deber. Por eso repito ahora que todo mi tiempo y todas las acciones de mi voluntad estarán dirigidas a este honroso deber que es el servicio de mi patria" (D1). Identificamos también en este período conexiones con elementos que muestran su carácter regio, como "cuando acabo de sancionar, como Rey de España, la Constitución aprobada por las Cortes y ratificada por el pueblo español" (D3). También lo demuestra cuando, atendiendo al protocolo, agradece a los ministros su presencia y palabras: "Agradezco profundamente las palabras de lealtad y los deseos de felicidad que acaban de ponerme de manifiesto el Vicepresidente Primero del Gobierno y el Ministro de Defensa" (D7)

De entre los valores institucionales, los que más afirmaciones se encuentran son las relacionadas con lo RELEVANTE y lo RECEPTIVO. Así, trata de establecer sintonía con su público explicitando las muestras de cariño recibidas (que agradece): "corresponder a las innumerables muestras de afecto y adhesión con que a la Reina, a mí y a nuestros hijos, nos habéis distinguido a lo largo de estos doce meses, en cuantas ocasiones han sido propicias para ello" (D2).

Se registran también expresiones para hacerse cercano ("Permitidme que, ... me acerque a vuestros hogares y me acoja a vuestra hospitalidad durante

unos minutos” ... “hacer algunas reflexiones que nos acerquen más”... “que estrechen las relaciones con nuestros familiares, con nuestros amigos, con nuestros vecinos, con todos nuestros compatriotas” D3), mencionando al ciudadano corriente con las preocupaciones e inquietudes habituales: “A vosotros, padres de familia, ... a los hombres y mujeres que formáis la edad más cargada de años, de servicios, de amor y de desvelos; a los jóvenes que nos estimulan y nos empujan con ímpetu y deseos de protagonismo; a las mujeres, que tantas veces han llevado la peor parte en la biografía de nuestra sociedad,... a todos los que, en la medida de sus fuerzas laboran en oficios y profesiones distintas, por una nación mejor, más desarrollada y progresiva” (D3). Aparecen también gestos para ponerse del lado de los que sufren o los que son menos favorecidos: “... en especial para los que sufren y son víctimas de la desgracia y de la adversidad” (D12). Expresiones de lo que hemos considerado como Relevante aparecen en su intento de identificarse con el estamento militar: “Porque estoy seguro que mis deseos coinciden con los vuestros en cuanto a las condiciones que deben darse entre nosotros y nuestra Patria” (D10). “Porque sabéis de sobra que nunca me siento extraño entre los que integráis los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire y las Fuerzas de Seguridad, sino estrechamente unido” (D7). También se muestra afable con otras instituciones como el Parlamento: “...quiero que mis palabras, breves y sencillas, sean ante todo de agradecimiento hacia los miembros y grupos de estas cámaras que han elaborado la norma fundamental...” (D3).

Quiero destacar, por último, que en este primer período es explícito algo que no aparecerá tan frecuentemente en períodos posteriores: su recuerdo navideño a las mujeres, a los jóvenes y nuestros mayores, pero sólo en sus primeros mensajes, en 1978 y 1979 (D6 y D2).

En el apartado de RECEPTIVO (receptividad es todo aquello con lo que trata de hacerse sensible a la situación del momento), hay que señalar alguna referencia a los españoles que emigran, al terrorismo y al paro, si bien como parte del elenco de los problemas del momento: “...el terrorismo, la crisis económica de las sociedades industriales y su trágica secuela del paro..” (D9). El problema del terrorismo es más detalladamente referido en sus discursos al Ejército, institución con la que se muestra unido como víctima:

“...el fin de esa sangría absurda y dolorosa del terrorismo” (D10) más presente los discursos ante el Ejército y donde es tratado de forma extensa con emoción y cercanía: “he sentido el dolor más intenso, con vosotros compartido, cuando compañeros nuestros han caído vilmente asesinados”, D7).

5.1.1.4. Síntesis conclusiva de discursos I Período

En resumen, las características de este período son:

- No se hace memoria institucional, como si se quisiera evitar recoger el patrimonio. Hay ausencia también de referencias a las raíces dinásticas, ni a la historia lejana; sólo refiere el pasado inmediato para contextualizar la importancia de la democracia.
- Hay ausencia de mención a la legitimidad dinástica de la Corona.
- El *motto* de la gestión de marca y aspiración reputacional de la Casa del Rey es: “Rey de todos los españoles”, un *motto* que, como ya se dijo, utilizó su padre Don Juan en numerosas ocasiones y también su abuelo Alfonso XIII.
- Se advierte un predominio de los valores sustanciales sobre los contextuales. Esto se produce, como se verá, a diferencia del resto de los períodos, explicable por la necesidad contextual de asentar la Corona: referir su función.
- El valor contextual predominante (y casi exclusivo) es la DEMOCRACIA (en la que el monarca se muestra agente, además de cómo parte de un proyecto común con el pueblo), como si se tratara de complementar la no legitimidad dinástica con la legitimidad democrática.
- Por último, y en lo que se refiere a los valores institucionales, los discursos ponen el acento en el aspecto REGIO de la Corona: mostrar que el Rey se comporta conforme a lo REAL; y esto, sobre lo RECEPTIVO y lo RELEVANTE que, si bien hay algunas referencias, son menores (al menos, menores que en el resto de períodos).

5.1.2 Análisis de editoriales (1978-1981)

Antes de comenzar el análisis de los editoriales seleccionados, es conveniente recordar el concepto de reputación mediática que ya introduce en

esta investigación. A modo de recordatorio es importante mencionar que la Corona es una institución cuya reputación presenta gran dependencia de la reputación mediática puesto que, a diferencia de otras, la provisión de servicios que realiza (representación internacional, unidad del país, apoyo a eventos culturales o deportivos, etc) las conoce el ciudadano sólo o principalmente a través de los medios.

Deephhouse define este concepto como “la evaluación general que reflejan los medios sobre una determinada empresa” (2000, p. 7). La reputación mediática es entonces un activo intangible y estratégico, por lo que una reputación mediática favorable tiene impacto en el rendimiento de una entidad. Los medios recogen el conocimiento y las opiniones del público pero, al mismo tiempo, también influyen en ello. En resumen, la reputación mediática es valorable, misteriosa (en el sentido de que no siempre se produce por causa claras-, insustituible y difícil de imitar.

En este período se han analizado un total de 47 editoriales de los tres diarios más relevantes: 17 editoriales de *Abc*, 13 de *La Vanguardia* y 17 editoriales de *El País*. *El Mundo* no había nacido aún durante este período, aunque posteriormente será incluido también en el análisis.

Es preciso notar, como resultado inicial, que, si bien la plantilla de análisis de los editoriales, como ya se dijo, busca registrar las afirmaciones positivas, negativas y neutras, en este primer período no hay afirmación alguna ni negativa ni neutra: todas son, en todos los diarios, positivas. A continuación expongo el análisis de los valores sustanciales, contextuales y organizacionales.

También como comentario inicial, y antes de exponer la reseña de los distintos valores que aparecen registrados en la prensa en su editorialización, mencionaré que resulta interesante subrayar que sólo un editorial de un diario hace referencia a la no legitimidad dinástica del monarca, afirmando, como es lógico, que el Rey es el legítimo heredero de la dinastía: “...un reconocimiento de la legitimidad de la Monarquía en España, eliminando en el propio texto constitucional, cualquier posible polémica sobre el origen político directo” (Eabc2). No hay más mención a este asunto, a pesar de constituir uno de los rasgos más significativos de la historia contemporánea de España, y de los

más delicados en el tránsito a la democracia. Parece ponerse de manifiesto que la prensa optó por apoyar positivamente la opción del monarca: sustituir la no legitimidad dinástica con la legitimidad democrática, mediante la articulación de unos valores sustanciales y contextuales como los que expongo a continuación.

5.1.2.1 Valores sustanciales en la reputación mediática (1978-1981)

Es un resultado común a los editoriales de los tres diarios analizados el reconocimiento de la garantía de UNIDAD de la nación como función constitucional de la Corona que ha pretendido subrayar el monarca en sus discursos. En el *Abc*, como era de esperar, se recoge ampliamente este valor sustancial de la Corona. Haciéndose eco de las llamadas del Rey a la unidad: “una ardiente incitación a la unidad, a la indestructible unidad de la Patria, al proyecto de vida en común que ésta significa en un mundo como el de hoy, que no permite ni perdona aislamientos ni divisiones” (Eabc9); este diario destaca del mensaje real la voluntad de superar el pasado “...precisamente en esta exigencia del futuro se centra lo más decisivo, lo más profundo del mensaje real. Un párrafo del mismo –particularmente esclarecedor- nos exhorta a liberarnos de “la obsesión del pasado próximo” “(Eabc9). Apoya lo que el monarca ha planteado como proyecto común, pero con un particular matiz de apartidismo: “Don Juan Carlos ha entendido esfuerzos y desencantos, sin tomar otro partido que no fuera el de la esperanza, que ha de ser común a todos, puesto que España es una empresa de todos los españoles o no es nada” (Eabc11) y se suma a la opción de seguir un camino común: “...invitación formulada en la confianza de que estamos dispuestos a avanzar juntos” (Eabc12).

Resulta de interés comprobar que en los otros dos diarios analizados, *El País* y *La Vanguardia*, la garantía de UNIDAD es reseñada pero respecto a otros valores contextuales. En el caso del primer diario, *El País*, dedica especial énfasis a la Corona como garantía de unidad, pero en su papel de recuperación de la reconciliación. En el editorial titulado “Reconciliación” de noviembre de 1978 se destacan estas palabras del Rey en un discurso pronunciado en el viaje oficial a México: “Reconciliación, unidad y paz han sido

los tres conceptos con que el Rey ha querido definir el espíritu del pueblo español ante el futuro” (Eep5). En este mismo texto, califica de “ejemplo” la reunión de los Reyes con la colonia española en México, entre los que se hallaba la viuda de Manuel de Azaña, el que fuera último presidente de la II República española. El periódico lo califica de “supremo acto de reconciliación”. La reconciliación vuelve a ser una idea presente en el editorial sobre el mensaje navideño de 1981: “Hay en el mensaje del Rey una nueva exhortación a la convivencia entre los españoles y a su reconciliación definitiva” (Eep16). La garantía de unidad es explícitamente elogiada en su primera visita al País Vasco: “Las obvias razones de seguridad que desaconsejaban el viaje real o lo hacían discutible...no han prevalecido ante las razones de Estado y ante el resuelto valor político de don Juan Carlos, decidido a llevar a Euskadi un mensaje de paz y reconciliación” (Eep13). En definitiva, este diario parece asumir el “proyecto común” que propuso el Rey, llamado España: “Esta recuperación del ser español...es sin duda alguna una de las más hermosas y acuciantes tareas a emprender...y entronca directamente con cualquier proyecto progresista de democracia avanzada” (Eep11).

El diario *La Vanguardia* refiere todo juicio a la situación de Cataluña. Aquí se concede este papel constitucional al monarca, pero con referencia implícita al reconocimiento de la diversidad: «El acierto estará también en que quienes hayan de hacerlo, no dejen de conceder lo que en realidad puede ser concedido».” Es exactamente lo que la sociedad espera...conseguir lo que es posible...” (Elv3). El diario aplaude explícitamente esta postura del monarca “A veces se acierta en la expresión de una política, con pocas, claras e inteligibles palabras” (Elv3). De manera más explícita aparece en el primer editorial de este diario: “Con este importantísimo e histórico Decreto (Real Decreto 2092/1978, de 23 de junio) ha enmendado nuestro Monarca la injusticia y ha deshecho el agravio que en el siglo XVIII cometieron sus predecesores en el trono: al ser y sentirse Rey de todos los españoles, don Juan Carlos ha realizado el acto más positivo imaginable a favor de la pervivencia y la culta dignidad de la lengua de Cataluña” (Elv1). Esta faceta se recoge también el editorial que comenta el mensaje navideño de 1979 titulado “Lecciones de un mensaje navideño” que dice: “Propone el Rey a los españoles

unas metas ambiciosas, situadas en un terreno capaz de unirnos en empresas creadoras de “interés común”, por encima de diferencias y egoísmos individuales” (Elv10). Para *La Vanguardia* también la democracia es un valor (contextual) que entrelaza con el valor sustancial de la unidad: reconoce la legitimidad del Rey para reclamar la unión de los españoles después del fallido golpe de Estado del 23 F: “Nadie más indicado que el Rey Juan Carlos I para reclamar la atención sobre la necesidad del un entendimiento general” y destaca sus “palabras juiciosas, que no deben desoírse” a favor de olvidar lo accesorio y unirse en unos principios fundamentales. El periódico indica además el comportamiento ejemplar del monarca: “No es tan solo el consejo que nos brinda el jefe del Estado y todo un jefe supremo de los Ejércitos, es también la moraleja de quien ha vivido intensamente horas muy dramáticas y cuyo proceder ejemplar vale por méritos propios un crédito y una autoridad moral sin precedentes” (Elv13).

En definitiva, los editoriales reproducen lo que identifiqué como *motto* del Rey en sus discursos en este primer período, “el Rey de todos los españoles”: “El Rey ha cumplido su promesa de ser el Rey de todos los españoles” (Eabc1); “Don Juan Carlos hizo ver claramente que venía para ser “el Rey de todos los españoles” (Eabc8); se le elogia además por ello: “Hacer honor al compromiso adquirido (de ser Rey de todos los españoles) es empresa reservada a los gobernantes de mente clara y corazón sincero” (Eabc15). Del mismo modo *El País* afirma que “En su condición de Rey de todos los españoles...” (Eep9) y *La Vanguardia* “al ser y sentirse Rey de todos los españoles, don Juan Carlos ha realizado...” (Elv1).

Otro de los valores que destacan los editoriales en este periodo es la REPRESENTACIÓN DE LA NACIÓN, especialmente, fuera de nuestras fronteras. Se refleja así la intensa actividad diplomática que tuvo el monarca en este primer período. *Abc* dice por ejemplo que el monarca “abre fronteras” (Eabc1), y se hace eco de los calurosos” recibimientos y reacciones populares que ha provocado la presencia de nuestros Reyes en Santo Domingo, en Colombia, en Centroamérica y en Venezuela (Eabc6). Los Reyes son considerados “los primeros embajadores del Reino”, cuya presencia “abre, de manera definitiva una nueva etapa en las relaciones” bilaterales. (Eep1). “Una

vez más –dice el diario *El País* refiriéndose al viaje de los monarcas a Marruecos- la diplomacia de nuestro país ha tenido que recurrir al prestigio personal e institucional de don Juan Carlos” (Eep10). Valoraciones similares merecen el discurso a la Asamblea de Parlamentarios del Consejo de Europa (Eep9), el viaje a China (Eep2), en el que el monarca llega a ser considerado como “interprete de las naciones libres e independientes” (Elv4). Mención especial merece la valoración positivísima que recibe el viaje oficial de los Reyes a Washington en los tres diarios analizados: “ ... brillante manera con que nuestros Reyes desempeñan su alta y general representación del Estado, de los intereses nacionales...” (Eabc14) sin rubor a considerarse claramente “partidario”: “...nuestro Rey operara como rompehielos desde el prestigio internacional que se le reconoce, expresamos nuestra satisfacción por habernos sentido nacionalmente representados de modo tan pleno y feliz” (Eabc14). Con contundencia se puede decir que la reputación mediática de los Reyes de España en lo que respecta a la representación internacional es, en este primer período, elevadamente positiva: se trata de un Rey “joven y constitucional, de mente abierta y democrática” (Elv9), cuya legitimidad no es debida solo a la jefatura de Estado que ostenta, sino también a la “experiencia de quien ha tenido el privilegio de pulsar opiniones en los cuatro puntos cardinales del globo (Elv19). Se trata, en definitiva, de “extraordinarias embajadas de buena voluntad de una España renovada y renovadora”, de una “creciente capacidad de diálogo e influencia” (Elv10).

Este prestigio adquirido en su función de REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL la unidad de la nación lleva a los diarios a valoraciones que incluso, se podría decir, están más allá de sus alineamientos ideológicos. Así por ejemplo, ante las dudas planteadas por la izquierda en Argentina sobre el significado y propósito del viaje de don Juan Carlos, *El País* se muestra contundente en su editorial publicado tras el primer discurso del monarca: “Sus palabras en defensa de la Constitución española y del proceso de transición de nuestro país hacia la democracia constituyen, dentro del código de la cortesía diplomática y del respeto a la soberanía de otros países, un mensaje diáfano sobre sus propósitos” (Eep6). Valoraciones similares sobre lo mismo las realiza *La Vanguardia* quien considera que, ante las aristas conflictivas y perfiles

preocupantes de este viaje, concluye con un resultado más que positivo: “Una vez más, el Rey Juan Carlos ha mostrado, con el poder de convicción irrefutable que son los hechos mismos, cómo la Corona es una instancia que por su propia naturaleza sobrepasa de las contingencias políticas y que por eso mismo es la única capaz de ejercer la más exacta representación de todo un pueblo libre, diverso y plural” (Elv7).

En general, el valor sustancial de ÁRBITRO Y MODERADOR como función que constitucionalmente se atribuye a la Corona en España está presente en los editoriales de los tres diarios analizados. Parece haber en la prensa un interés especial por registrar el compromiso constitucional del apartidismo de la Corona, así como de la expresión del compromiso con ésta por parte del monarca. “La mejor manera de respetar las funciones arbitrales de la Corona – afirma el diario *El País*- sería comenzar a hacerlo desde el principio mismo de la consagración constitucional de su figura” (Eep3). La Constitución, se recuerda, recortó drásticamente los privilegios de la Jefatura del Estado y “consagró su figura como titular del poder moderador característico de las monarquías parlamentarias” (Eep8). Este diario quiere mostrar el compromiso expresado por el Rey en su mensaje navideño de que “se considera el primer español a la hora de cumplir sus deberes, y de manera muy especial «el de guardar y hacer guardar la Constitución». Ha hablado, en todo momento, en su «condición de árbitro y moderador» (Eep8). Recordado es también este valor en este diario en el mensaje navideño del año posterior, 1979, que reproduzco de forma extensa por su carácter explícito: “En una monarquía parlamentaria son muy pocas veces, y aun éstas constreñidas de condicionamientos, las que el titular de la corona puede dirigirse a los ciudadanos en un discurso programático o político. La máxima de que el Rey, reina, pero no gobierna, y también las especiales circunstancias de nuestra transición política, obligan al monarca a ser especialmente cuidadoso en no encrespar los celos - justificables- de las diversas formaciones políticas y no tomar partido o bandería en sus mensajes al país” (Eep11).

El papel de ÁRBITRO Y MODERADOR es recordado con motivo del golpe de Estado del 23-F: “...el comportamiento de la Jefatura del Estado –considera el *Abc*- fue intachable y perfectamente acorde con su función constitucional de

arbitrar y moderar el funcionamiento de las instituciones” (Eabc16), que lleva a considerar el papel de árbitro y moderador como “la primera razón de su existencia” (Eabc15), pues al fin y al cabo, como sentencia *El País*, “la propia Constitución establece que el Rey, entre otras funciones, «arbitra y modera el funcionamiento de las instituciones» (Eep16). El poder arbitral y moderador, es la “esencia misma de la concepción monárquica del Estado” (Eabc8).

Con motivo del golpe de Estado y de otros sucesos, la prensa se atribuye un papel pedagógico sobre el sistema político que se estaba estrenando: “La nuestra es una Monarquía parlamentaria en la cual el Rey reina pero no gobierna, a la que no se puede ni debe pedir que haga lo que corresponde al Gobierno” (Eabc11) y denuncia cualquier intento de politizar su actividad: “pese a esa, en ocasiones, injusta, recelosa e inexplicable actitud de la clase política, el patriotismo, la firmeza y la noble intención de Don Juan Carlos ha ido calando hasta las capas más hondas de la conciencia popular” (Eabc15). “Don Juan Carlos ha subrayado que él, como Rey de los españoles, no podría dejarse aprisionar por la política de los partidos ni por lo que sucedía día tras día” (Eabc11). De manera explícita *El País* se manifiesta en contra de los intentos de involucrar a la institución en la política: “Frente al habitual estereotipo de que “el Rey reina, pero no gobierna”, tal vez había que decir que “el Rey no gobierna, pero reina”. En ningún caso nos parece esto lícito, y en todos creemos que es peligroso: involucrar a la Corona en la política concreta es contribuir a amenazarla” (Eep15). Este diario valora positivamente los mensajes que a través de la radio y la televisión dirige el monarca “están impregnados de esa necesidad de neutralismo a ultranza, que sólo en ocasiones históricas les ha sido permitido romper a los Reyes constitucionales”(Eep11).

Considero interesante este punto pues, como se verá en posteriores períodos, tanto en los discursos del monarca como en los editoriales de prensa la implicación política de esta institución es mayor que la que tienen las coronas de otros países.

Este valor de neutralidad y apartidismo apenas es constado en el diario *La Vanguardia*.

5.1.2.2 Los valores contextuales de la reputación mediática de la Corona en el establecimiento de la Constitución: la “reina Democracia” también en los editoriales (1978-1981)

De la lista de valores contextuales el que predomina también en los editoriales de los tres diarios analizados es el de la DEMOCRACIA. Por su interés, reflejo detalladamente de qué forma este valor queda articulado.

Garante de democracia. Hay que destacar que los diarios no ahorran consideraciones que atribuyen al monarca explícitamente su papel de garantía de democracia, si bien es mucho más contundente en *El País* que en los otros dos diarios. “la más sólida garantía de cómo el más cumplido apoyo con que cuenta nuestra libertad y sobre el que reposa nuestra democracia” (Eabc14); “esta Monarquía parlamentaria, que ha hecho posible el tránsito pacífico de la dictadura a la libertad, es la forma de Estado que más fácilmente puede garantizar, en la nueva etapa que se abre para nuestro país, la consolidación de las instituciones democráticas (Eep2); “etapa de tránsito hacia la democracia -propiciada y defendida por don Juan Carlos de Borbón” (Eep8); “A nadie se le oculta la significación e importancia que, para la definitiva consolidación de la democracia, reviste el hecho de que el vértice de la jerarquía militar y la máxima representación de las instituciones de la sociedad civil sean ocupadas por quien de manera tan explícita, consecuente y voluntaria ha promovido y respaldado el regreso a un régimen de libertades basado en la soberanía del pueblo” (Eep8).

Como ya se mencionó arriba, esta garantía de democracia aparece relacionada con la función de garantía de unidad. Los editoriales hablan del Rey convertido en “Rey de todos los españoles” (Eep9, por poner un ejemplo) y lo relaciona con la “reconciliación nacional”. “Don Juan Carlos sellaba en México, sin espectacularidad, pero con profundo sentido histórico, la reconciliación entre la “España peregrina” y la sociedad civil y política nacida dentro de nuestras fronteras después del sangriento conflicto civil” (Eep5). Y continúa: “El Rey ha sellado simbólicamente la cicatrización definitiva de las viejas marcas de Caín y ha señalado el camino a seguir para que aquel atroz genocidio de 1936 no pueda repetirse” (Eep5).

Evidente es que esta atribución es especialmente propiciada por el golpe de Estado, en el que la proyección del Rey en la prensa no da lugar a duda: “La firmeza con que Don Juan Carlos defendió, durante la noche del 23 de febrero, la legalidad constitucional hace al Trono primer objetivo de cualquier nuevo intento faccioso” (Eep15); sucesos que “convencieron hasta a los más escépticos de que el compromiso de la Corona con la soberanía popular, el régimen parlamentario y el sistema de libertades era tan profundo como irreversible” (Eep15); “La trascendencia histórica de ese compromiso [de la Monarquía con la democracia] puede apreciarse en todas sus dimensiones al imaginar las enormes dificultades y elevados costes que hubiera representado para la sociedad española reconquistar primero y defender después sus libertades sin la decisiva ayuda de la Corona (Eep17).

Artífice del cambio político: “motor del cambio” (Eabc1); “No hace falta argumentación alguna para demostrar que el Rey ha sido el verdadero y más decisivo impulsor del proceso del cambio político” (Eabc7). “A un Rey joven, aunque ya experimentado en paciencias y en esperanzas, correspondió la responsabilidad histórica de encontrar el ritmo para el trance de la transición” (Eabc1); “...el empeño del Monarca en devolver la soberanía nacional a sus mismas raíces populares configuró este periodo político, que culminaba, por la Vía ortodoxa de unas elecciones libres y generales” (Eabc8). “Promovió en España, al mismo tiempo, la democracia para todos los españoles y la Corona como suprema culminación nacional de una Constitución para un pueblo de hombres libres” (Eabc13).

Para *La Vanguardia* esta garantía de DEMOCRACIA atribuida al Rey está relacionada con la garantía de Estado plural: “nos ha recordado a los españoles cosas que en los momentos de tensión que vivimos muchos propenden a olvidar: «España puede estar orgullosa del proceso de transición que ha vivido, que no tiene precedentes en la historia reciente, y por ello España está mereciendo la admiración internacional. La finalidad última era la de devolver al pueblo español su soberanía, estructurando desde la legalidad el nuevo sistema político democrático requerido por los españoles. El Estado que queremos no es el de unos españoles impuestos a otros españoles sino el

Estado de todos, de forma que en su seno puedan convivir todas las opciones y alternativas políticas» (Elv7).

En definitiva, en la representación que el discurso del monarca adquiere en los medios es de símbolo de democracia “seguro símbolo” (Eep4).

Termino este apartado diciendo que apenas hay referencias en los editoriales a otros valores contextuales en este primer período de establecimiento de la Constitución democrática, corroborándose así que la DEMOCRACIA es el valor reinante de la reputación mediática del monarca.

5.1.2.3 Los valores institucionales (1978-1981)

En los editoriales hay referencias continuas a la personalidad del Rey destacando su cercanía y su sencillez (RELEVANTE): “el de decir las cosas sencillas y familiarmente, con el mismo tono en que los hermanos hablan de sus cosas” (Eabc17); “ha pronunciado; haciendo gala de su estilo directo y sencillo (Eabc12); “Como un español más, en un tono amistoso y directo, el Rey); “Nos recuerda el Monarca, con estremecedora sencillez (Eabc 9). *La Vanguardia* habla de su “proverbial simpatía, que tanta impresión ha producido en el auditorio” (Elv9) o de la profundidad de sus discursos: “y ha rematado la idea con palabras extraordinariamente significativas..” (Elv5).

Esa cercanía se refleja también en colectivos concretos:

Con los exiliados en otros países: En una reunión con los exiliados españoles en México los periódicos recogen las muestras de su afinidad y sintonía con los que tuvieron que salir del país: “y la atención preferente hacia nuestros connacionales que viven en aquellas lejanas tierras” (Elv2). “Don Juan Carlos ha realizado, con ese encuentro un acto político de enorme valor y de gran significado (Eep5). “Juan Carlos I ha hecho referencias emocionadas a la hospitalidad de esos países al exilio político y a la emigración económica procedente de España” (Eep6).

Con la cultura: “La presencia de los Reyes en el discurso de toma de posesión de Carmen Conde en la Real Academia Española, y antes sus coloquios con Vicente Aleixandre, Salvador de Madariaga y Claudio Sánchez

Albornoz, han sido una clara muestra de esa voluntad de integrar decididamente al mundo de la cultura en las prioridades del Estado” (Eep12).

Y al lado del Ejército especialmente en contra del terrorismo: “.. y que esparcen el odio y el rencor entre nosotros nunca deberían olvidar: que nadie conoce mejor que los militares los males de la guerra y lo, que significa la pérdida de la paz y la condena de todo un pueblo al sufrimiento, al dolor y al enfrentamiento violento”. “... la sinceridad con la que se declara personalmente solidario con las emociones suscitadas por la escalada terrorista contra el Ejército”. (Eep16)

RECEPTIVO. Ciertamente existen muchos editoriales que sitúan a la Corona al lado de problemas concretos de la sociedad. Por ejemplo, en el mensaje de Navidad de 1981 pasa por encima del 23F y *Abc* lo aplaude : “Ciertamente «desde la última Navidad hemos vivido todos los españoles momentos difíciles e importantes »;. No hay por qué evocarlos por sus nombres y sus fechas, porque están ahí, en la memoria de todos. (Eabc17).

Es, principalmente, durante los mensajes de Navidad cuando el Rey se muestra más receptivo con los problemas del entorno. En su Mensaje de Navidad de 1980 *Abc* destaca que “Don Juan Carlos, reconociendo con lúcida consideración los problemas de la hora actual” hace referencia a “ la escalada sin freno del terrorismo; de la crisis económica con el paro creciente como trágica secuela (Eabc12). También en el editorial del Mensaje de Navidad de 1979 hace una leve referencia a las palabras del monarca pidiendo “el profundo compromiso social del trabajo” (Eabc9) y menciona la referencia a “la honda crisis que atraviesa el mundo y los peligros de la hora presente”.

El Rey es visto por *La Vanguardia* como “sensible al clima de inquietud que envuelve el mundo hoy” (Elv10) y que afronta los problemas de forma realista: “En su discurso, don Juan Carlos, consciente de las dificultades que atraviesa el país, no ha querido negarlas ni tampoco ha caído en la tentación de ofrecer soluciones mágicas o partidistas” (Eep-11).

La receptividad es especial con el problema del terrorismo especialmente en sus palabras ante las Fuerzas Armadas que, según recoge *La Vanguardia*, “han hecho frente a las más criminales y sangrientas agresiones terroristas,

con el sacrificio de centenares de vidas entre los agentes del orden e incluso jefes y oficiales del ejército” (Elv13). El Rey considera “la agresión terrorista” como una “plaga” y *El País* destaca sus palabras “en reconocimiento y aplicación rigurosa de los derechos humanos”. (Eep8).

RESPETADA: Son continuos los reconocimientos y elogios de los periódicos, especialmente *Abc* a la figura y el papel del Rey, a veces incluso hablando en primera persona. “A los seis años de su proclamación podemos decir, sin miedo a equivocarnos, que nuestro Rey suscita la más amplia adhesión entre las gentes españolas, que su presencia es nuestra mejor garantía de futuro” (Eabc15); “ha sido con protagonismo que nadie discute y que ha merecido público reconocimiento parlamentario –y quizá merecía, para decirlo todo, aún mayor gratitud” (Eabc13).

La Vanguardia destaca su responsabilidad y demuestra su respeto al Rey: “en una perfecta combinación de inteligencia, tacto, habilidad y sentido de la responsabilidad histórica, nuevamente don Juan Carlos ha acertado plenamente en la intención y en el tono, en la medida y en los modos” (Elv7). *El País*, además, defiende al monarca de insidias y reafirma su compromiso: “La exhortación será innecesaria para la inmensa mayoría de los españoles, que no abrigan la menor duda sobre el carácter irrevocable del compromiso de la Corona con las instituciones democráticas. Las calumnias, las falsedades propagandísticas y los rumores contra la figura del Rey no han hecho mella en la opinión pública, y sólo han servido para exponer a la mirada de todos la miseria moral, el deshonor y la cobardía de quienes pretenden utilizar las armas de la insidia, el bulo y la injuria para justificar a los golpistas del 23 de febrero” (Eep17). Y en primera persona: “*Abc* une su más ferviente deseo al empeño patriótico de las palabras del Monarca” (Eabc9); “*Abc* quiere, al mismo tiempo que enviar al Monarca el homenaje de su permanente lealtad, (Eabc8). Lo REAL apenas aparecen en los editoriales analizados salvo en este de *El País* donde se detiene en algunos detalles sobre la indumentaria del Rey, “con el uniforme de capital general del Ejército de Tierra” y se refiere a un símbolo como es la bandera de Carlos III que se ha convertido “con la legitimidad democrática añadida que le confiere la Constitución, la enseña de todos los españoles” (Eep8). Y una breve también referencia a lo REGIO con motivo del

viaje a Estrasburgo donde tuvo el “honor” de ser invitado a dar un discurso desde esa “asamblea mundial” (Elv11).

5.1.2.4 Contraste de la aspiración reputacional (discursos) con el reconocimiento en prensa (editoriales) (1978-1981)

En este apartado final procedo a contrastar la aspiración reputacional de la Corona, es decir, los valores a los que ha aspirado a relacionarse mediante sus discursos, con el reconocimiento de estos en la prensa, es decir, con la reputación mediática adquirida en los editoriales.

El análisis contrastado permite llegar a las siguientes conclusiones sobre este primer período:

En la fase de establecimiento de la Constitución, hay como, se podría decir, una “íntima unión” entre la Corona y la prensa: ésta actúa como altavoz haciéndose eco continuamente de la línea de discurso empleada por el monarca, siguiendo su estrategia. Así lo muestran los siguientes resultados del análisis.

Primero, no hay afirmación alguna en los editoriales que sea, no ya negativa, sino ni siquiera neutra. Todas las afirmaciones de la prensa en sus editoriales son explícitamente positivas sobre el monarca; positivas sobre el monarca como institución, y del monarca como actuación. Los editoriales en este primer período asumen un papel de pedagogía de un nuevo sistema que, “no lo duden” –parecen querer prometer- “va a funcionar” (estas palabras son mías). Se podría decir que la prensa es “radicalmente” –que no neutral-monárquica, pero ya desde este comienzo, radicalmente *juancarlista* (el Rey está actuando bien, conforme a lo establecido en la Constitución).

Segundo, los editoriales siguen la estrategia de discurso del monarca de no hacer referencia a la (no)legitimidad dinástica de Juan Carlos I. Esta cuestión no es mencionada más que muy someramente por sólo uno de los editoriales. No hay debate sobre ella, ni fisuras para la controversia. Es como si se diera por hecho que es una cuestión que no hay que tratar, pues el monarca no lo hizo en sus discursos.

Tercero, hay que advertir que los editoriales son más amplios que los discursos del monarca en:

a) por un lado, la identificación de diversos valores sustanciales. Si bien el monarca puso énfasis en la UNIDAD, hasta ser éste el valor sustancial apelado casi único, la prensa hace explícitos los de neutralidad y apartidismo así como el de INTERNACIONALIDAD;

b) por otro, la prensa consagra el dominio de la “reina DEMOCRACIA” como valor contextual predominante.

Cuarto, el apoyo de la prensa no es sólo a la institución sino también a la persona del monarca. Expresiones de respeto y admiración son frecuentes así como apoyo incondicional con reconocimiento y elogios concretos. Desde esta visión positiva se resalta la cercanía con los públicos no sólo por la personalidad de Don Juan Carlos sino por los actos que realiza en atención a colectivos concretos. Además, también es valorado el carácter receptivo de la institución ante problemas coyunturales como fue el terrorismo.

Quinto, y quizá como consecuencia de todo lo anterior, el *motto* de “monarca de todos los españoles”, al que aspira la Casa del Rey en los discursos parece haber sido reproducido, hasta literalmente, por los editoriales; esto se hace así particularmente como efecto del 23F, que actuó como evento catalizador de una imagen del monarca que, como se verá más abajo, configuró un valor intangible que perdurará a lo largo de las próximas décadas.

En definitiva, parece ponerse de manifiesto que en este primer período la prensa optó por apoyar positivamente la opción del monarca: sustituir la no legitimidad dinástica con una legitimidad democrática amplia y sólidamente acuñada.

5.2 II PERÍODO (1996-1999). LA NORMALIZACIÓN DEMOCRÁTICA: LA ÉPOCA DULCE DE LA MONARQUÍA

5.2.1 Análisis de discursos (1996-1999)

En este período se han analizado los doce discursos más relevantes pronunciados por el Rey Juan Carlos. Siguiendo la misma línea del período anterior, por cada año he seleccionado el Mensaje de Navidad, que tradicionalmente es en el que expresa el monarca su visión e inquietudes sobre la marcha de la nación; he seleccionado también el de la Pascua Militar, un discurso que se repite cada año dirigido a una institución con la que el Rey presenta una gran sintonía dada su condición de Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas así como su formación militar en las Academias. Además, por cada año he seleccionado un tercer mensaje siguiendo el criterio de interés común, es decir, un discurso muy relevante o dirigido a un público numeroso, como lo es, por ejemplo, el pronunciado en la Inauguración del Curso Académico o ante el Consejo de Ministros. Para la exposición de resultados seguiré el mismo esquema que para el período anterior: primero me refiero a los valores sustanciales, a continuación a los contextuales y, por último, a los institucionales.

5.2.1.1 Los valores sustanciales de los discursos del Rey en la normalización democrática (1996-1999)

El análisis de discursos revela que en este segundo período el Rey sigue apelando a su función de garantía de UNIDAD. Lo hace recordando la función integradora de las instituciones democráticas (donde está incluida la Corona) como una “tarea constante” para “integrar discrepancias, buscar espacios de consenso y articular intereses enfrentados” (D24). El Rey se “congratula” especialmente de la unión con el Ejército: “Deseo resaltar una vez más la plena integración de las Fuerzas Armadas en la sociedad y el orgullo que los españoles sienten por sus Ejércitos (D13). Una afirmación que parece necesaria o, al menos, beneficiosa, dados los acontecimientos producidos en el período anterior.

Pero el elemento integrador y aglutinador por excelencia en este segundo período es la Constitución. Don Juan Carlos no escatima referencias a esta función de la Constitución que recoge “el espíritu de concordia y coincidencia en los fundamentos últimos y los valores esenciales del sistema democrático” (D14) como “marco de referencia” para “nuestra conducta colectiva” (D24). La Constitución es, en definitiva, presentada como “un instrumento de libertad, seguridad y convivencia para el futuro” (D21).

El terrorismo es un elemento al que se apela para configurar el valor de la unidad. Atentados terroristas que llevan produciéndose en España hacen de éste, el terrorismo, un tema presente en el discurso público. Y lo es en el discurso del Rey: el terrorismo entra a formar parte habitual de los mensajes, articulado como algo en torno a lo que hay que consolidar la unidad, un valor del que es responsable la Corona: la unidad es necesaria para hacer frente al terrorismo: “la solidaridad y la unidad de todas las fuerzas democráticas abren una vía por la que podemos transitar sin miedo hacia la erradicación de la violencia terrorista” (D14); “La movilización de la ciudadanía y la unidad de las fuerzas democráticas abre una luz de esperanza, que pido a Dios todos sepamos ver” (D17). Y se refiere a la unidad en la “repulsa firme y unánime de toda la sociedad española” representada en “manifestaciones multitudinarias” (D18) “de rechazo a la violencia”; también se acuerda de las víctimas a las que concede “el reconocimiento unánime de la sociedad” (D24).

Otro de los valores que se registran es el de ÁRBITRO Y MODERADOR de las instituciones y del sistema. Encontramos numerosas palabras del monarca referidas a otras instituciones del Estado: por ejemplo, recuerda a los diputados la “trascendencia” de sus tareas para “el bien común” y que “afectan a la existencia cotidiana de cada ciudadano”, tarea de la que se siente “corresponsable” para el “buen transcurrir de la vida pública” (D14). Ante el Consejo de Ministros muestra su “apoyo y estímulo a la dedicación y esfuerzo con que desempeñáis vuestra alta misión institucional” (D23). También hace alusión a las diferencias entre los partidos políticos como resultado de un sistema democrático pero pide que se apliquen para “resolver los problemas del presente y mejorar el tono de nuestra convivencia” (D17), en clara alusión contra la crispación política. Y les pide, en su discurso de Apertura de la VI

Legislatura que esas diferencias “huyan del enfrentamiento” para que las “diversas opiniones enriquezcan y contribuyan a la búsqueda de soluciones beneficiosas para todos” (D14). Por último recuerda su papel de ÁRBITRO Y MODERADOR que le concede la Constitución: “La Corona alienta el enriquecimiento de ese diálogo entre gobernantes y gobernados, que constituye un pilar fundamental de la democracia moderna” (D15).

En este período se encuentran numerosas referencias a la “administración de justicia” como uno de los “pilares de la democracia” (D17) apelando a su “independencia y buen funcionamiento” como “garantía última de nuestros derechos y libertades” (D15). Reconoce que “su independencia y eficacia” es algo que “a todos nos preocupa” (D17) y apela a la “confianza, respeto y apoyo que debe recibir de toda la sociedad” (D21).

En su función diplomática, el Rey pone el énfasis en la unión económica y monetaria de Europa como una apuesta “necesaria y exigente” y como representante de la nación expone ante el Parlamento Europeo que “desde España se sigue con enorme interés y esperanza la labor de esta fundamental institución europea” (D19). Y se congratula del papel de España en el euro: “Es la primera vez, en muchos años, que España es partícipe y protagonista, desde su origen, en un proceso de trascendental importancia para nuestro continente” (D21).

5.2.1.2. Los valores contextuales en la etapa de consolidación democrática: el continuado reinado de la democracia (1996-1999)

A pesar de encontrarnos ya en una etapa de estabilidad “veinte años desde la primera consulta democrática de nuestra historia reciente” (D14), las alusiones a la DEMOCRACIA “en la que felizmente vivimos” (D14) son constantes en los discursos del monarca. El Rey menciona indicadores de normalidad democrática como “las sucesivas elecciones generales” (D14), esa “prácticamente una generación viviendo en una democracia social” que nos aporta “armonía y libertad” (D15); apela también a “la estabilidad que hemos alcanzado con nuestro esfuerzo” (D15).

Las apelaciones a la DEMOCRACIA como valor incluyen referencias al pasado: “En 1976 el pueblo español se declaró por mayoría abrumadora a favor

de una transición pacífica” (D14); el monarca expresa orgullo por lo conseguido: “basta una mirada hacia atrás para que comprendamos hasta qué punto debemos valorar el camino recorrido y las metas alcanzadas” (D15).

Estas referencias a la DEMOCRACIA permiten pensar que no hay todavía una seguridad en su consolidación. De hecho, el Rey hace manifiesto su deseo de normalización democrática –algo debería dudar de ella-: “es deseable que continúe normalizándose el clima político” y pida “ejemplaridad de los comportamientos y el diálogo con la sociedad” para “reforzar el prestigio de las instituciones” (D15). Esas tensiones las atribuye a un “reflejo natural del pluralismo político inherente al funcionamiento de la democracia”. En la democracia el Rey ancla, además, el progreso económico: “El considerable desarrollo económico y social de España en estos veinte años, que ha sido, sin duda, fruto de un trabajo colectivo, no hubiera sido posible sin un marco constitucional que articula unas instituciones democráticas sólidas” (D21).

Es verdad que el Rey atribuye el avance democrático al pueblo español (por ejemplo, dice que “Los españoles hemos sabido recorrer con determinación el camino largo, y a veces difícil, de la conciliación”, D24); pero realiza también sutiles afirmaciones en las que su reinado aparece unido a tal logro: “El próximo año se cumplirá el 25 aniversario de mi reinado. En sus vísperas, deseo reiteraros mi voluntad de servicio y mi profundo orgullo por haber podido contribuir al esfuerzo de España, del que os siento protagonistas y actores principales, por alcanzar este largo período de paz y progreso” (D24).

Durante este segundo período de análisis, junto a la consolidación de la democracia aparecen otros valores contextuales que son, recordemos, aquellos que el monarca incluye en sus discursos por considerar que están presentes en los públicos a los que se dirige. Un valor es la FAMILIA, es decir, la expresión de la familia real como familia. En numerosas ocasiones el Rey habla en nombre de la Familia Real, especialmente en Navidad: “Recibid mi más afectuosa felicitación y la de mi Familia” (D13); “Paz y felicidad, esperanza e ilusión son los deseos que quisiera, junto con mi familia, transmitirlos” (D15). En su nombre agradece también “las muestras constantes de afecto que la Familia Real recibe”, en este caso con motivo del matrimonio de la Infanta Cristina y “correspondemos con los nuestros más cordiales” (D17).

Pero también se refiere a la FAMILIA como pilar de la sociedad en cuyo seno debe “inculcarse los principios básicos que deben sustentar nuestra sociedad” a través de la “educación” (D15). Porque es en el “seno de la familia” donde “los niños aprenden y desarrollan las actitudes de afecto, respeto a los demás, solidaridad, honradez, la valoración del propio esfuerzo y el afán de aprender” (D20). Incluso el Rey llega a hacer un llamamiento contra “el relajamiento de los lazos sociales y las obligaciones familiares que hasta hace bien poco se tenían como sagradas” y que hace que “los necesitados puedan sentirse hoy más abandonados que nunca y los enfermos y ancianos puedan encontrarse, en muchos casos, cada vez más solos y faltos de afecto” (D17). Es decir, junto a la DEMOCRACIA como valor contextual, toma espacio importante la FAMILIA, no sólo como expresión de lo que la Corona es (una familia, una Familia Real), sino también como una apelación a un valor al que el monarca se considera legitimado: el cabeza de la Familia Real se encuentra en condiciones de alertar a la sociedad española de los peligros que acechan cuando la familia, valor sagrado en épocas pasadas, se ve debilitada.

Un segundo valor contextual que se registra en el análisis de los discursos es el de la SOLIDARIDAD y LABOR SOCIAL. “Tanto en nuestra sociedad como en el campo internacional –dice- cultivar y practicar la solidaridad es hoy no sólo una exigencia ética individual sino también una necesidad colectiva” (D15)

La solidaridad internacional aparece también como “uno de los fundamentos de la Unión Europea” (D21); y califica de “ejemplar” la “generosa aportación española a la comunidad internacional en defensa de los pueblos que sufren los horrores de la guerra” (D22). Apelación especial realiza a este valor al recordar la presencia del Ejército en misiones humanitarias: “Hemos participado solidariamente con Naciones Unidas en operaciones de mantenimiento de la paz, de ayuda humanitaria, allí donde hemos sido requeridos” (D13).

También se refiere a “problemas de las sociedades modernas” como son la “erradicación de la marginación social, la lucha contra la lacra de la droga o la preservación del medio ambiente”, problemas que a su juicio “exigen

renovados esfuerzos de imaginación de legisladores y gobernantes” (D14). Declara “inaceptable” la “marginalidad” por las desigualdades que “persisten en España” (D15) y hace un llamamiento a la “justicia social y la solidaridad” como deberes “ineludibles, desde los poderes públicos al último ciudadano” (D17). Introduce así conceptos como “dignidad de la persona humana”, “bienestar social” (D14) o “valores éticos” en la “actividad económica” (D24).

Por último, reconoce el “incremento claro y positivo de la actividad de las organizaciones que luchan contra cualquier forma de marginación, y del voluntariado, que dedica desinteresadamente su tiempo y sus conocimientos a ayudar a los demás”. (D17).

En definitiva, en este segundo período conviven con la DEMOCRACIA otra serie de valores contextuales relacionados con el desarrollo social, en los que el monarca adopta un papel de instancia interpelante para la preservación de los mismos.

5.2.1.3 Los valores institucionales

Casi no hay referencias que soporten la búsqueda de la asociación con lo REAL y lo REGULADO. Lo REGIO también es, prácticamente, inexistente con la excepción de algunas expresiones de protocolo en los Actos de la Pascua militar, como ya indicamos en el primer período, o bien ante el Consejo de Ministros introduciendo la sesión: “Puede comenzar el Consejo de Ministros” (D23) o ante la comunidad escolar, abriendo el curso: “Declaro inaugurado el curso escolar 1998-1999” (D20). Se encuentran también expresiones de este estilo ante las Cortes con el protocolario: “Declaro abierta la VI Legislatura” (D14).

De entre los valores institucionales, las que más afirmaciones se registran son las relacionadas con lo RELEVANTE y lo RECEPTIVO. Su intento de cercanía con los públicos sigue siendo evidente, con expresiones emocionadas (“..a quienes envío un cariñoso saludo), así como con numerosos reconocimientos al estamento militar (“...quiero expresar mi afecto y el de mi familia”, D22); a los diputados (“mi saludo y cordial felicitación por haber sido elegidos representantes del pueblo, D14); a la comunidad universitaria con palabras de apoyo (“os animo a seguir desarrollando vuestro trabajo, D16). En

sus mensajes de Navidad, el monarca recuerda de forma recurrente al colectivo de compatriotas que se encuentran fuera de España por diversas razones (D15, D17, D21 y D24) así como “a los extranjeros que vivís o trabajáis con nosotros” (D21 y D24).

Los problemas del entorno también están presentes en sus palabras, especialmente en sus discursos de Navidad, con referencias claras a la situación económica y al problema del paro que es “la causa de mayor desasosiego” (D15) y que está presente durante todo el período: “hay que perseverar en el camino de la creación de empleo, especialmente de empleo estable” (D24). En la vida económica reconoce los momentos de bonanza especialmente ante el proyecto europeo: “Vivimos un momento económico esperanzador. Nuestro optimismo se nutre de evidencias como el cumplimiento de nuestros objetivos como miembros de la Unión Europea, la situación de estabilidad económica y la proyección exterior de nuestras inversiones y capacidad exportadora” D23. Sin embargo, advierte de que es necesario un crecimiento sano y solidario: “tenemos que seguir esforzándonos porque nuestro crecimiento evolucione de una manera equilibrada y duradera, tanto a nivel social como regional” (D24); “Nos preocupa que este avance no se refleje suficientemente en el mundo del trabajo, en particular entre los jóvenes, las mujeres que buscan empleo, y los grupos de mediana edad que al perder su ocupación no hallan un lugar en que hacer valer su capacidad y experiencia”; “la Administración y los agentes sociales deben redoblar sus esfuerzos e iniciativas para resolverla y obtener el apoyo de todos en esta tarea” (D17).

El Rey se resiste a que el desempleo sea un compañero “inevitable de nuestro modelo de sociedad” (D21) y recomienda “perseverar en el camino de la creación de empleo, especialmente de empleo estable” (D24).

La política internacional también es objeto de atención en sus discursos. Dedicar numerosas referencias a la “construcción europea en los ámbitos políticos y de seguridad” como una garantía de “estabilidad y bienestar para el continente” (D24); dedica también atención a la presencia de nuestros efectivos militares en misiones humanitarias fuera de nuestras fronteras, debido al “nuevo escenario estratégico internacional y a la presencia más activa de España en los foros de defensa y seguridad” (D13). Menciona así misiones en

Kosovo, Mar Rojo o Golfo Pérsico (D13). También la diplomacia de la institución presenta numerosas referencias a América Latina con la “apuesta decidida por el desarrollo de la comunidad iberoamericana” (D24) con unos lazos “cada vez más sólidos” entre sus miembros (D21).

El terrorismo, como se ha mencionado anteriormente, también es un tema recurrente en las palabras del Rey, en las que se dice estar “especialmente próximo a las víctimas” (D21) y felicitándose del creciente reforzamiento de la colaboración internacional a este respecto, “que está dando resultados muy positivos” (D15).

5.2.1.4 Síntesis conclusiva

En resumen, durante este segundo período, los discursos del Rey Juan Carlos I tienen las características que expongo a continuación.

- Se mantiene el valor sustancia de la UNIDAD/INTEGRIDAD pero adquiere ahora presencia (que no en el primer período de análisis) el de moderador y árbitro del sistema, con alusiones o “recomendaciones” a otros estamentos como los diputados, el gobierno o la justicia.

- Los valores sustanciales ceden paso a los valores contextuales.

- A pesar de que en este período ya está establecida la democracia (e incluso se ha producido alternancia política sin especiales problemas), entre los valores contextuales la DEMOCRACIA sigue siendo predominante, si bien es verdad que otros adquieren también peso otros como el COMBATE CONTRA EL TERRORISMO y el DESEMPLEO, dado que son estos grandes problemas del momento. Ganan peso, además, valores contextuales como la familia y la solidaridad y la justicia social.

- Se mantiene la línea de mostrar un monarca que se intenta hacer cercano y presentarse en sintonía con los públicos, y que se muestra RECEPTIVO a los problemas del momento.

5.2.2 Análisis de editoriales II Período (1996-1999)

Debo señalar que en este segundo período ya existe el diario *El Mundo* (fue creado en 1989) y, por tanto, entra a formar parte del análisis. En este período

se han analizado un total de once editoriales de *Abc*, doce de *El Mundo*, cinco de *El País* y seis de *La Vanguardia*, todos ellos seleccionados bajo el criterio de relevancia: es decir, se trata de editoriales dedicados en exclusiva o casi en exclusiva a comentar distintos aspectos relacionados con el Rey, la familia real o la monarquía española.

5.2.2.1 Los valores sustanciales de los discursos del Rey en los editoriales de la consolidación democrática (1996-1999)

Las referencias al papel constitucional de la Corona como integradora y como símbolo de UNIDAD son abundantes y se repiten en diferentes contextos. *El Mundo*, para establecer la naturaleza de la institución, recuerda el texto legal que en su “artículo 56 define a la institución como «símbolo de la unidad y permanencia» del Estado (Eem3) en un editorial con motivo de la boda de la Infanta Cristina. El periódico consideró la boda de la infanta con un vasco (Iñaki Urdangarín) en Cataluña como un acto de unidad: “Hay en esa integración un simbolismo nada pretendido, y por ello quizá doblemente apreciado: la boda cobró también ese significado, político en el más noble sentido del término” (Eem4).

“Unidad imperecedera de España de la que la Corona es cifra y resumen, símbolo y garante”, recoge *Abc* en su editorial referido a la visita del Príncipe Felipe a Tarragona (Eabc18). Este diario insiste en su función “integradora”, como “eslabón en el que se articula la pluralidad de los pueblos de España” (Eabc22) cuando analiza una visita de la Infanta Cristina al Parlamento catalán; “la Monarquía que encabeza Don Juan Carlos tiene ya, de toda evidencia, una relación plenamente normalizada con el conjunto de los pueblos de España. Algo que se ha ganado a pulso, superando las querencias más ranciamente centralistas” (Eem4).

La Vanguardia reconoce que la institución es “un factor de equilibrio y cohesión en la vida española” (Eel17) que según *Abc* es “símbolo de la articulación” de la “pluralidad” del pueblo (Eabc 25).

También encontramos referencias al papel conciliador y aglutinador de la Corona en *El País*: “Los ciudadanos, la Constitución, el Rey, son las instituciones de la España de fin de siglo que reflejan, mucho más que otras,

los valores vigentes de la Ilustración y, lo que quizá sea más elocuente para muchos, el sentido común y el noble deseo de conciliación” (Eep9). Algo similar se encuentra en *Abc*, donde se habla expresamente del “Rey de todos los españoles” (Eabc27). Por último, el atributo integrador vuelve a aparecer en las referencias al terrorismo: “El Monarca potencia el aglutinamiento de la gran mayoría de la sociedad con sus representantes democráticos para no ceder frente a la lacra terrorista” (Eep18).

De la UNIDAD como valor se hacen figuraciones en la prensa, con un recurso a la metáfora: Es el Rey de la «España habitable» (Eabc21), que la cálida certeza de que en el vértice del Estado está un español más, el primero de sus servidores, sensible y atento a las inquietudes personales y colectivas de sus compatriotas. Su papel vertebrador del territorio y proyecto de “patria común” gracias una Constitución de “concordia” para un país donde cabe “todo el mundo” y en el que existiera una “articulación autonómica”, según la opinión del monarca recogida en *El País* (Eep21).

El papel de representación internacional de la Corona, en concreto del Rey Juan Carlos, continúa con presencia fuerte en los editoriales de este segundo período, especialmente en *Abc*. Debo mencionar que durante este período se produjo un hito crucial en nuestra historia que fue la adhesión de España a los once países iniciales de la Unión Europea. Hay numerosas referencias a este tema, editoriales que recogen la “creencia en Europa” del monarca que se compromete con “este proyecto común” (Eabc19). Si bien la Corona no es presentada como artífice de este hecho histórico en ningún caso, sí se reflejan el compromiso y la fe del monarca en este proceso. Deja constancia de ello el editorial de *El País* que recoge las referencias en su discurso de Navidad al hecho de que España esté “a punto de integrarse definitivamente entre los mejores países europeos, dentro de la UE; y que participa, en igualdad de condiciones, en la resolución de los conflictos exteriores con enorme dignidad” (Eep18).

Sin duda en ese proceso tuvo peso el que la Corona sea una “institución prestigiada dentro y fuera de España” (Eep20, Elv19); o “el papel del Rey en las relaciones internacionales y la influencia que en estas relaciones diplomáticas representa su trato personal con muchos otros jefes de Estado de

todo el mundo” (Elv18). “La Corona se ha erigido en valimiento principal del prestigio exterior de España” (Eabc25).

Sirva como ejemplo la mención del diario *Abc*, que se hace eco de la entrega en Lausana al Rey del premio Jean Monnet al Rey en “reconocimiento a la aportación española a la construcción europea, pero también al esfuerzo realizado en este siglo por la Monarquía hispánica por situar a nuestro país en el corazón del proyecto europeo” (Eabc20).

Este prestigio internacional, “como impulsor de la democracia y de las libertades” (Eabc19) y su función de representación lo utiliza para dar “su respaldo absoluto e incondicionado” al proceso de integración europea en palabras ante el Parlamento de Budapest” (Eabc19)

De nuevo, también en este segundo período los editoriales son eminentemente positivos sobre la Corona. *Abc* es muy explícito en sus elogios, que refiere al papel del Rey como agente de democracia, hasta reproducir literalmente el *motto*: “aquel proceso histórico supuso una sincera voluntad de reconciliación nacional entre todos los españoles; un limpio propósito colectivo de mirar hacia adelante y conquistar la libertad, propósito encarnado por el Rey” (Eabc 26); “haber contribuido, con decisivo protagonismo, a la reconciliación nacional, de haber suturado heridas antiguas y abierto los cauces para la expresión de la diversidad natural y legítima, así como de haber dado cumplimiento, en fin, a su anunciado propósito de lograr ser el Rey de todos los españoles”(Eabc27).

Sólo encontramos un pequeño contrapunto en el diario *El Mundo*, que se “atreve” a no ser tan efusivamente partidario. Considera el periódico que “el oficio de Rey se aprende como los demás; es, cada vez más, un oficio de protocolo, relaciones públicas y, en algún caso, arbitraje” (Eem7). Más adelante, el periódico volverá a esta idea: “según van evolucionando los tiempos, lo más probable es que la Jefatura del Estado español se concentre cada vez más en tareas de representación, en buena medida simbólicas. Tanto más cuanto que el rápido proceso de la unificación europea, que reduce más y más el ámbito de decisión nacional, favorece esa evolución” (Eem11).

Incluso cuando el tema pudiera considerarse controvertido, la prensa se manifiesta a favor de la Corona. Por su gran interés dado el contraste con lo que sería un editorial de hoy día, reproduzco en este apartado un extracto de *La Vanguardia* sobre el uso del yate por parte de la Familia Real y su presencia en Mallorca. El diario considera el prestigio de la función de representación del Rey para aplicarlo a Mallorca, lugar de veraneo habitual de la Familia Real, reconociendo que “no se puede ignorar lo que la presencia de los Reyes aporta al nombre de la isla de Mallorca en todo el mundo”. En plena controversia sobre la financiación del nuevo yate real, el periódico defiende la donación privada para sufragar el yate con el siguiente argumento: “Si se acepta la institución de la monarquía y se reconocen los ejes de su actividad, no se comprende dónde está el motivo de escándalo. ¿Por qué hay que cargar en los presupuestos lo que nos podemos ahorrar gracias a eso que hemos dado en llamar sociedad civil? En el caso del nuevo yate real no estamos ante un regalito que el Rey pueda llevarse a casa para su disfrute exclusivo. En realidad, se trata de algo equivalente a la donación al Estado o a un Ayuntamiento de un inmueble para usos de representación. ¿O es que debería haberse rechazado en su día la donación del palacio de Pedralbes?” (Elv18). Como se verá más abajo, este tipo de juicios contrastan con los que sobre temas similares se viertan en el último período de análisis del presente trabajo.

“El poder arbitral y moderador de la Monarquía” (Eabc23) es recogido en los diarios sobre todo en su relación con el poder político/gobierno, aunque también con otras instituciones como la Justicia. Como recuerda *El Mundo*, “el artículo 64 establece que todos los actos del Rey deben ser refrendados por el Gobierno y los ministros” y valora que la relación de todos los gobiernos democráticos con la Corona “ha sido extremadamente correcta” por lo que se puede concluir que “el papel del Rey está perfectamente encajado en la vida política”(Eem3)

En esta línea, es interesante el debate que plantea *El Mundo* en su editorial “El presidente de una monarquía” (Eem1) sobre la distribución de competencias entre un monarca y un presidente. “La figura del jefe del Ejecutivo no se circunscribe en nuestro ordenamiento jurídico a la de coordinador de un órgano colegiado. Deja margen para que se convierta en

una especie de Jefe del Estado bis. Por culpa de ello, no contamos con las ventajas de los sistemas presidencialistas - muy en particular, la posibilidad de limitar el número de mandatos del presidente electo-, pero tenemos, a cambio, casi todos sus inconvenientes, empezando por el de la concentración de poderes. La Constitución Española, como queda dicho, permite esa situación, pero no la prescribe. Cabría, sin desbordar sus márgenes, variar la tendencia marcada durante el mandato de Felipe González, acercando el papel de la Presidencia del Gobierno a una función mucho menos personal y mucho más colegiada. Lamentablemente, el proyecto de Ley del Ejecutivo de José María Aznar renuncia a ese cambio de orientación, que a nuestro juicio sería necesario”.

Otra señal de este apoyo incondicional y general de la prensa a la Corona lo refleja la forma en cómo el diario *La Vanguardia* refiere las críticas vertidas por parte de Julio Anguita, entonces secretario general de PCE quien “reivindicó un Estado federal, el derecho a la autodeterminación y la forma de Estado republicano. Todo de una tacada” (Elv15). Reconoce el diario la legitimidad de la que goza este parlamentario “para defender sus posiciones” pero, continúa, “una cosa es no estar de acuerdo con la línea política o económica de la mayoría y otra, muy diferente, es que, como no se está de acuerdo, pretender ponerlo todo boca abajo” (Elv15).

Curiosamente, la prensa configura el papel de ÁRBITRO Y MODERADOR – y, por tanto, de no-participación política- del Rey otorgándole un cierto margen para intervenir si es necesario. Por un lado, *Abc* defiende que las monarquías aportan “estabilidad y permanencia al orden político” y que su “imparcialidad y continuidad” representan la “sustancia misma de la institución” (Eabc25). Ese papel de “árbitro por encima de las posiciones políticas partidistas” (Elv19) no significa que no exista la necesaria colaboración que tiene que existir entre el Parlamento y la Corona, “dos elementos que definen sustantivamente la forma política de nuestro estado: la monarquía parlamentaria” (Eabc23). quede manera más explícita *El País* valora positivamente que el Rey proponga “el reforzamiento del prestigio de las instituciones políticas” (Eep18) destacando específica la administración de justicia. “La justicia ha estado, durante 1996, en el centro de un debate no siempre ortodoxo; por ello, don Juan Carlos recuerda

que la independencia y el buen funcionamiento del poder judicial son esenciales para nuestra democracia.

Para *La Vanguardia* “debe coincidirse” con el Rey en que “la alternancia de poder producida tras las elecciones de marzo (que ganó el PP) ha ratificado la solidez del proceso. Queda claro, por lo menos, que se ha cerrado un ciclo político completo, puesto que, en el fondo, el acceso al gobierno del Partido Popular, después de trece años de ganar los socialistas en las elecciones generales, representa el regreso al poder de la derecha democrática. La alternancia política es, como ha dicho el Rey, una muestra de salud democrática” (Elv16).

El País se hace eco también de la petición del Rey en Nochebuena de “que las divergencias y tensiones entre las fuerzas políticas en una sociedad democrática, legítimas y reflejo del pluralismo, se apliquen a resolver los problemas del presente y mejorar la convivencia, sin reabrir viejas heridas, quizá aún no cicatrizadas del todo” (Eep19).

5.2.2.2 Los valores contextuales de la reputación mediática de la Corona durante la etapa de normalización democrática: el Rey es la Democracia (1996-1999)

La relación permanente de la Corona con la DEMOCRACIA y el proceso democrático español, sigue muy presente en la prensa, también en este período, y valorado también muy positivamente. Esta omnipresencia de la DEMOCRACIA como valor de los editoriales adopta distintas formas.

En primer lugar, se categoriza al Rey como agente de la democracia. Hay afirmaciones explícitas que reconocen al monarca el ser “Agente de democracia”: Sigue siendo reconocido como pieza clave del proceso y no es “fácil encontrar hoy en el panorama internacional un Jefe de Estado que goce del prestigio y la admiración que despierta el Monarca español, como impulsor de la democracia y de las libertades” (Eabc19).

La figura simbólica de la “España habitable” donde tiene cabida “el pluralismo” utilizada por el Rey en su discurso de Navidad de 1996 es ampliamente recogida en la prensa, como lo son también las referencias del

Rey “a las dificultades superadas del tiempo de la transición” y el impulso a “retomar las virtudes del diálogo y el respeto mutuo, gracias a las cuales fue posible alzar la arquitectura de la España moderna y democrática” (Eabc21).

Con motivo de su 60 cumpleaños, *El País* vuelve la vista atrás y reconstruye la historia: “el Monarca había adelantado su voluntad de superar la división, mantenida durante 40 años, entre vencedores y vencidos. La decisión de sustituir a Arias por Suárez se reveló acertada a tal fin. Para entonces el Rey había desvelado en privado, ante algunas personalidades próximas, su voluntad de impulsar la reconciliación en un marco democrático; No sólo por lo que hizo, sino también por lo que se abstuvo de hacer. Renunció a utilizar los amplios poderes que le otorgaba la legislación heredada del régimen de Franco para entorpecer el desmontaje gradual del mismo; no fue receptivo a las presiones de los militares que le insinuaban poner freno a los cambios impulsados por Suárez, y se opuso abiertamente a sus pretensiones en los momentos cruciales del 23 de febrero, utilizando con audacia la autoridad de que gozaba en el Ejército” (Eep20).

El Mundo recoge que “gracias a sus esfuerzos” (Eem7) tenemos un país “desarrollado económicamente, estable políticamente y culturalmente abierto” aunque “tuvo que superar duras pruebas hasta que la democracia estuvo consolidada”. Sin duda, en mente del editorialista estaba el intento de golpe de Estado del 23-F, una “prueba” a la que la “Monarquía ha sobrevivido” (Eem5) y que sitúa al Monarca como “garante de la democracia en momentos críticos” (Elav17).

Abc insiste en concederle el papel de “motor del cambio” y en su “garantía de protección”, y considera que puede “sentir orgullo legítimo de haber contribuido, con decisivo protagonismo, a la reconciliación nacional”. *Abc* menciona algo evitado por la prensa en general: la legitimidad dinástica. Lo hace para afirmar que “Don Juan Carlos era, desde la renuncia de su padre, titular de la legitimidad dinástica, como dicen la Historia y la Constitución” (Eabc27). Es como si la ausencia de legitimidad dinástica quedara tan sobradamente compensada por la legitimidad democrática, que la necesidad de la renuncia del padre de don Juan Carlos casi queda en el olvido. Así, diarios como *El País* afirman someramente la legitimidad dinástica, pero de

forma contundente y extensa la “legitimación democrática y popular” gracias al “talante abierto, nada rígido, de don Juan Carlos”; carácter que es categorizado como el “adecuado para las circunstancias en que accedió al Trono, de acelerado cambio social y de costumbres” (Eep20). *La Vanguardia*, por su parte, asegura que la sociedad “aprecia su talante moderno y democrático” (Elav17).

Recogen también los diarios el orgullo por el camino recorrido que expresa el Rey porque “lo hemos hecho en un periodo de tiempo muy inferior al habitual” (Eep18). Las afirmaciones de esta época muestran que el motto del Rey, totalmente asumido por la prensa, ha hecho cristalizar un símbolo: el Rey es la democracia. Así lo afirma *La Vanguardia*: “Es imposible no identificar a la figura de Juan Carlos con el sistema político de libertades en el que ahora vivimos. La Corona tiene en su haber una transición pacífica a la democracia, la oposición al intento golpista del 23-F y el reconocimiento a la plurinacionalidad de España. En definitiva, cuando Juan Carlos cumple 60 años, los españoles pueden decir hoy que el Rey ha culminado la fase más épica de la restauración monárquica” (Elv18).

Entre los valores contextuales de los discursos se podría decir que uno de ellos es el de la FAMILIA. Pero en realidad es una apelación que la prensa hace que va más allá de ésta: se recurre a la familia para hablar, primero, de la integridad y ejemplaridad; y segundo, para construir la legitimidad dinástica que, como no puede ser anclada tan fácilmente en el pasado –el monarca no es hijo de Rey-, se intenta enraizar para el futuro: su hijo sí lo será. Llama así la atención en este período las numerosas referencias a los miembros de la Familia Real. Es verdad que el período coincide con algunos acontecimientos que lo propician: el matrimonio de la Infanta Cristina, el nacimiento del primer nieto del Rey o un mayor protagonismo del Príncipe Felipe en la actividad institucional. En los editoriales sobre estos acontecimientos se nota “el continuado acrecentamiento del prestigio de la Corona y del arraigo social y popular de la Familia Real española”(Eabc26). Sin duda habrá contribuido a ello lo que la prensa considera su “comportamiento intachable” de los miembros de la Familia Real” (Eem7). Como nos recuerda *Abc* “la Monarquía hereditaria implica la proyección en el orden político de instituciones de

carácter privado, como la familia y la herencia”, y concluye “la discreción impecable, la consagración a sus deberes públicos, la sobria llaneza de los miembros de la Familia Real vienen haciendo bueno el papel de representación social de la Corona” (Eabc25).

En esa construcción futura de la legitimidad dinástica se presenta al Príncipe como sucesor natural y legítimo y como garantía de continuidad de la institución: “el curso inexorable de los días acarreará la presencia más habitual del Príncipe de Asturias en viajes y representaciones de Estado”; *Abc* se hace eco de la visita del Príncipe de Asturias al Congreso en una iniciativa que califica como “histórica” para “conocer de cerca y en su realidad aplicativa los principios de Derecho Parlamentario estudiados en el currículum universitario de Don Felipe” (Eabc23). *El Mundo* se ocupa del futuro matrimonial: “El Príncipe Felipe no merodeó al hablar de la sempiterna cuestión de su matrimonio ayer en Televisión Española. «No me siento obligado a contraer matrimonio con una persona de sangre real», dijo. Unas aspiraciones muy propias de un joven de su tiempo” (Eem12). Y se habla del Príncipe para hablar de la continuidad de la Corona: “la Corona encarna, en su continuidad segura, el seguro de lo inmutable: la certidumbre de la España unida del siglo venidero, y ya inminente, que habrá de conocer a Felipe de Borbón y Grecia firmemente asentado en el trono de servidumbre de sus predecesores” (Eabc18); “Pero el trabajo hecho por don Juan Carlos anuncia ya que el heredero de la corona, el príncipe Felipe, podrá recibir en el futuro un país transformado económica y socialmente” (Elv19). La boda de la Infanta Cristina es sin duda el acontecimiento más reflejado por los periódicos sobre un miembro de la Casa Real, a excepción de su titular. Previamente a la boda, los novios visitaron el Parlamento catalán considerada como más que una “cortesía institucional” (Eabc22). Los diarios recuerdan la condición de Doña Cristina como Infanta de España, hija segunda del Rey Don Juan Carlos y tercera persona en el orden del llamamiento a la Corona (Eabc25). *El Mundo* recoge las palabras de Jordi Pujol, president de la Generalitat, en las que “había subrayado” el hecho de que “los novios - una madrileña y un vasco- sean dos personas que han sabido integrarse perfectamente en la vida y costumbres de Cataluña, sin por ello renunciar a sus culturas de origen” (Eem4). El diario catalán afirma que “Es

evidente que la familia real, esa familia que ayer vivió la boda de su segunda hija, ha contribuido con eficacia y dedicación a que la institución que encarna sea un factor de equilibrio y cohesión en la vida española” (Elv17).

El Mundo se detiene en la naturaleza del consorte, quien “no podrá asumir funciones constitucionales. Los consortes no pueden asumir ninguna función, ni siquiera la de representación (salvo en caso de ser nombrados regentes). Es, por tanto, en una monarquía constitucional bastante indiferente la cuna o la formación de los consortes de la familia real, que en principio tienen los mismos derechos que el resto de los ciudadanos a elegir con quien se casan”; “La única excepción a la libre elección de consorte podría establecerse tal vez en el príncipe heredero, que, como futuro monarca, sí debería buscar una esposa con ciertos requisitos de preparación para cumplir sus altas funciones” (Eem3).

En el nacimiento del primer nieto del Rey la prensa encuentra motivo para configurar a futuro la continuidad dinástica. El diario *El Mundo* recuerda como Felipe de Borbón, el heredero de la Corona, carece “por ahora”, de descendencia, “existe incluso una posibilidad remota de que este recién nacido llegara algún día a ser el monarca. Pero lo que cuenta es que el infante asegura la continuidad de la institución y eso sí que es una buena noticia” (Eem7). Esta estabilidad la recuerda también al referirse a futuro del Príncipe: “Está ya bien claro: la sucesión del Trono de España no corre el menor peligro, y Don Felipe puede afrontar su futuro personal -y matrimonial- con toda la tranquilidad que le parezca necesaria” (Eem11).

El Mundo dedica estas palabras a la Reina en su 60 cumpleaños: “resaltar la figura de quien que ha desempeñado en su país de adopción un papel más relevante de lo que se pudiera pensar. Doña Sofía, para siempre definida por su propio marido como «una gran profesional», no sólo ha aportado serenidad, prudencia y un saber estar que el pueblo español siempre ha sabido apreciar en su justo valor, que ha sido mucho. También ha encontrado el tono de seriedad alejada de escándalos que ha imbuido en sus hijos, imposibilitando así todo parecido con la atribulada Casa de Windsor” (Eem5).

Los diarios se hacen eco además de otros valores contextuales que reflejan las preocupaciones del país. Por un lado, la EDUCACIÓN: las palabras del Monarca que considera “necesario el desarrollo de la educación, otro elemento

básico de esa sociedad de bienestar que está en el centro de las palabras del Monarca (Eep18), y que la considera como una “fórmula de cohesión social”, en línea con las “corrientes políticas más modernas que han colocado el factor educacional como prioridad de prioridades” (Eep19). *La Vanguardia* está de acuerdo con el Rey y admite que “desde el sector educativo y en la legislación laboral no se ha prestado a estos jóvenes la atención necesaria” (Elv16). Y *El País* destaca sus palabras a favor de la educación (Eep22).

El País se hace eco también de las palabras del Rey a favor de la justicia social y la SOLIDARIDAD. Y resulta interesante que al hacerlo pone en relación este valor con la democracia: “este modelo de democracia segrega algunas disfunciones que hay que corregir; El Rey opina que esta realidad es inaceptable, y recuerda que la democracia española, además de representativa, es una democracia social” (Eep18). Los siguientes extractos de editoriales demuestran que para este diario (como para la prensa en general), a estas alturas de la democracia el monarca es considerado no sólo un interlocutor válido del discurso público, sino un líder moral al que se le autoriza instar a determinadas acciones públicas: “El Rey apeló de nuevo a los criterios de solidaridad. Sin hacer un discurso moralista, se preguntó quién o qué va a sustituir a los lazos familiares, que en nuestro país han sido una especie de cemento integrador frente a la adversidad del paro o la exclusión social, si éstos se diluyen por efecto de la modernidad. En este sentido, reivindicó el papel sustitutorio y necesario de las organizaciones no gubernamentales” (ONG) (Eep19); “En su discurso, don Juan Carlos no se olvidó de los marginados, de los parados, de los que se van quedando por el camino, y demandó mayores y mejores oportunidades individuales, mayor justicia social y una corrección de las desigualdades” (Eep21).

Mencionaré, por último, que apenas hay menciones a lo relacionado con el GLAMOUR.

5.2.2.3 Los valores institucionales (1996-1999)

Los editoriales de este período consolidan algo que ya se ha puesto de manifiesto en el primero: al Rey se le categoriza claramente en sintonía con la sociedad (RELEVANTE). Es, por tanto, un Rey que, efectivamente pertenece – como se propuso- a todos los españoles. Por ejemplo, *El País* se refiere al "mensaje de sintonía con la sociedad española, en el que se destila una mayor confianza de los ciudadanos en sí mismos" (Eep21) y lo contrapone al mensaje político: "seguramente, la sencillez del mensaje navideño habrá conectado mejor con muchos ciudadanos que el cainismo con el que, en ocasiones, se manifiesta parte de la clase política" (Eep22). Por su parte *Abc* define al monarca como "llano y cordial" (Eabc27), que transmite "la cálida certeza de que en el vértice de Estado está un español más, el primero de sus servidores, sensible y atento a las inquietudes personales y colectivas de sus compatriotas" (Eabc21).

"Siempre se ha dicho que la Monarquía española sintoniza muy bien con los ciudadanos por su modernidad y su cercanía. Precisamente forma parte de su llaneza el demostrar que sienten y padecen como los demás mortales" (Eem12). Este diario aprovecha para hacer una relación aquí con la continuidad dinástica: "Resulta lógico, por tanto, que el Príncipe elija a su futura esposa atendiendo a razones de orden sentimental" (Eem12). Algunas referencias emocionales sobre la ceremonia del enlace proyectan las relaciones íntimas de una familia, la Familia Real: "emociones francas y directas", "la sinceridad de la mirada del Rey, empañada por las lágrimas, o las sonrisas cómplices que la infanta Cristina dirigía a su pareja..." (Eem4).

Del mismo estilo son las consideraciones de *La Vanguardia*, más significativas quizá por la implicación que tiene para la relación de la Corona con Cataluña: "La ciudad que acogió la boda y que el nuevo matrimonio ha elegido para vivir, y el origen familiar del novio, hicieron que la personalidad específica de Cataluña y la del País Vasco se integraran ayer en esta constelación de signos positivos que renovaban la sintonía de la nueva

monarquía española con una sociedad que aprecia su talante moderno y democrático” (Eelv17).

Los editoriales son igualmente positivos y contundentes en mostrar a un monarca RECEPTIVO. En un editorial de *El País* sobre el mensaje navideño del Rey en 1996 se afirma: “Hace tiempo ya que los discursos del Rey por Navidad dejaron de ser piezas meramente retóricas, de conceptos generales, y se adentraron por los caminos más próximos a los problemas que aquejan a este país como tal y a sus ciudadanos en particular” (Eep18). E insiste un año después: “El mayor acierto de las monarquías contemporáneas es el de conectar con la vida común y los problemas de los ciudadanos. A ello se han dedicado tradicionalmente los discursos del Rey de España en Nochebuena. Y han demostrado siempre esa capacidad de sintonizar con la sociedad a la que se dirigen” (Eep19). Y otro más: “Hace mucho tiempo ya que las pláticas que el Rey por Nochebuena han dejado de ser una pieza de meros contenidos retóricos y han devenido en una forma de adentrarse en los problemas y preocupaciones de esos mismos ciudadanos. Su mayor acierto consiste precisamente en conectar con la vida común y con las cosas de las que se habla en la calle” (Eep21).

Discursos que representan un “comprometido recorrido por la realidad nacional” (Eabc21) considerada como “una pieza excelente; una fiel ecografía de las preocupaciones dominantes de los españoles, quienes difícilmente pudieron dejar de sentirse mencionados, reconocidos o recordados en el discurso” (Eabc21); “el mensaje que el Rey transmite cada Navidad es una ocasión para que el jefe del Estado exprese su opinión sobre la marcha del país durante el año y sobre el horizonte próximo” (Elv16); “por encabezar una monarquía constitucional que, a diferencia de otras, no sólo conoce perfectamente en qué siglo vive, sino que no da la espalda a su opinión pública”(Elv19).

La estrella del período es sin duda el TERRORISMO, que en palabras del Monarca “acosa y tanto hace sufrir a los españoles” (Eep19). “El recuerdo a los secuestrados por ETA -«víctimas de sufrimientos crueles e innecesarios »- dio paso a una reflexión sobre el terrorismo cuya «erradicación profunda de nuestra vida nacional» reclamó, mediante la cooperación internacional y la

unidad de los demócrata” (Eabc28); “El espíritu de Ermua también estuvo la Nochebuena en el mensaje del Rey” (Eep19) así como “la esperanza que se ha abierto en la sociedad española por el cese de la violencia etarra -con un especial recuerdo a las víctimas del terrorismo-“ (Eep21). “Un año más, por desgracia, el recuerdo de las víctimas del terrorismo” (Eabc28).

El otro gran tema recurrente en sus discursos para hacerse llegar a los ciudadanos es el DESEMPLEO y la resistencia del Monarca a que sea un “compañero inevitable de nuestro modelo de sociedad” (Eabc28). *El País* recoge su “preocupación porque los avances en materia económica o cultural no benefician al mundo del trabajo con la intensidad necesaria y porque no se creen los empleos suficientes para jóvenes, mujeres y grupos de mediana edad” (Eep19). El Rey pone especial énfasis en los jóvenes y sus oportunidades (Eabc28).

Ya se ha puesto de manifiesto hasta aquí que los editoriales muestran a un monarca, a una Monarquía, una Corona y una Familia Real ampliamente RESPETADA, no sólo por cuanto recoge las apreciaciones de la opinión pública, sino porque ella misma, la prensa, así la respeta. Resulta interesante a este respecto el siguiente extracto de un editorial de *La Vanguardia* (Elv19): “Cuando desde el extranjero suele preguntarse sobre el supuesto secreto del Rey Juan Carlos, no resulta extraño escuchar la versión de que España es un país de republicanos que se han hecho *juancarlistas*. Y no es extraña la explicación porque no es descabellada. Juan Carlos se ha ganado el respeto de todos, o de casi todos, por su saber hacer; para la inmensa mayoría de los españoles, Juan Carlos es un personaje que quiso ser Rey y que, cuando lo ha sido, ha cumplido profesionalmente con su misión”.

El Mundo califica al Rey de “excelente” y destaca sus cualidades “formación, instinto político, prudencia, capacidad de escuchar” (Eem8) y abunda en la idea anterior de *La Vanguardia* sobre una España que no se caracteriza por “sus convicciones monárquicas”; “Muy pocos españoles atribuyen virtudes inherentes al modo dinástico de designar al Jefe del Estado. Tampoco goza de mucho predicamento - sino todo lo contrario, y con sólidas razones-el hecho de que las normas sucesorias otorguen prioridad a los hombres sobre las mujeres: una antigualla ideológica imposible de defender, a

estas alturas. No es pues el monarquismo en tanto que sistema el que en España tiene prestigio, sino la concreta Monarquía reinante, y las personas que la integran” (Eem11). La monarquía, en fin, goza de “alto predicamento entre los ciudadanos” a diferencia de los que sucede en otros países europeos (Eem7).

Su 60 cumpleaños es motivo para brindarle “el reconocimiento que merece” y que, según *El País*, “es compartido por la mayoría de los españoles”. Y refiere el periódico una encuesta realizada por el CIS fechado en diciembre de 1995 en el que el Rey era considerado como la personalidad más determinante en el éxito de la Transición y modernización de España. “Ésta es hoy una institución prestigiada dentro y fuera de España, y quien la encarna alcanza la edad de ser abuelo rodeado del respeto y afecto de la mayoría de los españoles” (Eep20).

La Vanguardia se refiere también a otra encuesta realizada con motivo de las palabras de Anguita referidas arriba. A pesar de que el extracto es largo lo reproduzco por considerarlo de interés por cuanto representa el elevado grado de respeto logrado por la Corona en este segundo período de análisis del presente trabajo. Dice así: “Las críticas formuladas a la monarquía por el coordinador general de Izquierda Unida, Julio Anguita, tuvieron tanto eco recientemente en determinados medios de comunicación, que pareció que iban a generar un debate sobre el futuro de la institución. Los resultados de la encuesta que hoy publica *La Vanguardia*, en la que se pone de manifiesto un amplio grado de aceptación de la monarquía, subrayan la inexistencia de tal debate. Puede generar, y genera, distintas reacciones, como indica la encuesta, pero no cabe duda de que existe un amplio consenso a su favor. No sólo cuando se pregunta la opinión que la monarquía merece a la ciudadanía, sino también cuando se hace referencia a su actuación. Pues bien, según los datos de la encuesta, Anguita se queda prácticamente solo en sus críticas, que son compartidas por parte de sus votantes y por simpatizantes de Esquerra Republicana de Catalunya, mientras que las dos terceras partes del electorado se muestran de acuerdo con el contenido de los discursos y la actuación del Rey. Y si la pregunta se formula sobre la disyuntiva entre monarquía y república, las respuestas son igualmente contundentes. Posiblemente, los

ciudadanos que se declaran simpatizantes de la monarquía española no sean monárquicos tradicionales, sino incluso ciudadanos que se sienten republicanos, al menos desde un punto de vista, si se nos permite, abstracto. Pero eso, lejos de restar, ayuda a explicar mejor el grado de aceptación del que goza el Rey Juan Carlos I. En definitiva, y a pesar de la gran tradición republicana existente en diversas comunidades, entre ellas Cataluña, los resultados de la encuesta no dan pie a ningún debate sobre la aceptación o no de la institución monárquica: sólo el 5,9 por ciento de la población enjuicia negativamente a la Corona. Y el 46,9 de los encuestados prefiere la monarquía, mientras que sólo el 16 por ciento opta por la república” (Elv14).

Abc va un poco más allá en su expresión de respeto al tratar de conectar el éxito con legitimidad dinástica: “no cabe disociar el éxito de la Restauración del reconocimiento del personaje histórico de Don Juan Carlos que la protagonizó. respetado y querido como pocos hombres de Estado lo han sido entre nosotros. La clave de su éxito reside en su consagrada dedicación a la empresa que, su padre, Don Juan de Borbón, le encomendó: Por España; todo por España” (Eabc27).

Por último, la repercusión de la boda de la Infanta es también un ejemplo claro de reconocimiento seguida por “millones de familias” (Eabc25) por televisión y con “positiva simpatía” (Eabc25) por la gran prensa internacional. Por ello, “el prestigio de la Monarquía y del titular que la encarna no ha cesado de acrecentarse” (Eabc25). *El Mundo* se refiere a la “espontánea simpatía que volcó el pueblo de Barcelona sobre la familia real” (Eem4).

5.2.3 Contraste de la aspiración reputacional (discursos) con el reconocimiento en la prensa (editoriales) (1996-1999)

En este apartado final procedo a contrastar la aspiración reputacional de la Corona, es decir, los valores a los que ha aspirado a relacionarse mediante sus discursos, con el reconocimiento de estos en la prensa, es decir, con la reputación mediática adquirida en los editoriales.

El análisis contrastado permite llegar a las siguientes conclusiones sobre este primer período.

Se añade el valor sustancial de INTERNACIONALIDAD, a los que se mantienen de UNIDAD y ÁRBITRO/MODERADOR.

Continúa la luna de miel entre la prensa y la Corona, situación que se extiende a miembros de la Familia Real. La valoración es tan positiva que arrasa con cualquier mínima crítica que se produce en algún diario. La prensa se hace eco del respeto del que goza la institución por parte de la opinión pública, lo que le lleva a pronunciarse fácilmente a favor del monarca, destacando su papel como artífice de la Transición a la democracia. Esta apreciación es tan contundente que se puede decir que el monarca llega a ser identificado con la DEMOCRACIA: el Rey es la Democracia.

El recurso a la FAMILIA como acicate de integridad que hizo el Rey lo toma la prensa para extenderlo al debate sobre la continuidad dinástica que se abre con la boda de la Infanta Cristina. Pero en realidad es una apelación que la prensa hace que va más allá de ésta: se recurre a la familia para hablar, primero, de la integridad y ejemplaridad; y segundo, para construir la legitimidad dinástica que, como no puede ser anclada tan fácilmente en el pasado –el monarca no es hijo de Rey-, se intenta enraizar para el futuro: su hijo sí lo será. En este segundo período parece mostrarse que la ausencia de legitimidad dinástica quedara tan sobradamente compensada por la legitimidad democrática, que la necesidad de la renuncia del padre de don Juan Carlos casi queda en el olvido.

Es destacable la RECEPTIVIDAD del monarca con los problemas del entorno, y que es muy positivamente valorado por la prensa.

Sin embargo, aparecen con fuerza otros valores contextuales como son la FAMILIA y la LABOR SOCIAL/SOLIDARIDAD. En los discursos la familia es más tratada como institución de la sociedad mientras que los editoriales se ocupan de los miembros de la Familia Real. La prensa apenas hace referencia a la solidaridad

El apoyo de la prensa no es sólo a la institución sino también a la persona del monarca y a su familia. Expresiones de respeto y admiración son frecuentes así como apoyo incondicional con reconocimiento y elogios concretos. Desde esta visión positiva se resalta la cercanía con los públicos no

sólo por la forma personalidad de Don Juan Carlos sino por los mensajes que realiza en atención a colectivos concretos. Además, también es valorado el carácter receptivo de la institución ante problemas coyunturales como fue el terrorismo y el desempleo.

En definitiva, a pesar de que en este segundo período el lema apenas se menciona, se puede decir que lo que editorializan los editoriales es una demostración de que la promesa de marca (ser Rey de todos los españoles) se está cumpliendo.

5.3 III PERIODO (2008-2011). CRISIS ECONÓMICA Y DE CONFIANZA

5.3.1 Análisis de discursos (2008-2011).

En este período los doce discursos analizados son, además del Mensaje de Navidad y el de la Pascua Militar, otros dirigidos a públicos extensos como el de la Apertura de la Legislatura o el del Curso de Formación Profesional. Para la exposición de resultados seguiré el mismo esquema que para el período anterior: primero me refiero a los valores sustanciales, a continuación a los contextuales y, por último, a los institucionales. Hay que tener en cuenta que este tercer período es el del estallido de la crisis económica, y los primeros sucesos relacionados con el caso Urdangarín. Como se verá, es éste un período en el que por primera vez en la historia de la democracia es esperable que quede “levantada la espita” para hablar más negativamente de la Corona o, al menos, de personas relacionadas con ésta. Podría decirse que en este período hay una frase que se ha hecho paradigmática de los discursos del monarca, y es en la que afirma “todos los españoles somos iguales ante la ley” (D35). Por su relevancia y significado desde distintos ángulos, será analizada en varios apartados.

5.3.1.1 Los valores sustanciales de los discursos del Rey en el período de crisis económica y de confianza (2008-2011)

Las referencias a la UNIDAD de España, a la cohesión interna y las llamadas al proyecto común están muy presentes también durante este tercer período de análisis. En un contexto de severa crisis económica el Rey se ve

con la necesidad de reclamar la implicación y el esfuerzo de todos: “Una España moderna, unida, plural y diversa, exige conciliar intereses y armonizarlos” (D26); “Juntos podremos vencer problemas y dificultades, si actuamos con realismo, rigor, ética y mucho esfuerzo, anteponiendo siempre el interés general sobre el particular”; “Despleguemos con inteligencia y tesón nuestra bien probada capacidad de superación, tirando del carro en la misma dirección, aportando cada uno su grano de arena; En esa tarea, contáis como siempre con todas mis energías y con mi más firme compromiso de seguir sirviendo con la mayor ilusión y dedicación a España. De servir a todos nuestros ciudadanos, alentando todo lo que nos une y nos permita progresar juntos” (D27).

Recuerda el monarca que es el momento de “superar tensiones y divisiones” y volver a los “principios y valores” de la Constitución (D30) porque es “mucho lo que nos va en ello, tanto para el futuro colectivo de España, como para el de cada uno de los españoles” (D29). De nuevo, se refiere a la Constitución como elemento básico y eje central del marco de convivencia: “aplicar la fuerza de la unidad, del diálogo y del compromiso, en el marco del respeto a nuestra Constitución”; “La Constitución garantiza un amplio abanico de derechos y libertades, fundamenta una avanzada articulación de nuestra rica diversidad territorial, y nos dota de instituciones que son claves para la estabilidad y convivencia democráticas, y el buen funcionamiento del conjunto de España” (D30).

La UNIDAD frente a la crisis se repite a menudo, pero siempre con confianza en la capacidad del país de superarla. “La España de hoy es capaz de grandes empresas. Con empeño y determinación, se puede ganar la batalla contra la crisis y conseguir cuantos objetivos nos fijemos” (D30) y confirma su compromiso con el proyecto: “La Corona tiene como norte el servicio a España y a todos los españoles. Éste es y seguirá siendo mi compromiso diario con todos vosotros” (D30).

En ese proyecto común “solidario e integrador” (D32), la Corona asume también un papel de estímulo y aliento: “No hemos llegado hasta aquí para dejarnos vencer por las dificultades, para renunciar a nuestras ambiciones de construir un país cada vez mejor. Debemos desterrar el desánimo, levantar la

cabeza, aunar esfuerzos y continuar la faena, conscientes de lo que somos, de lo que ya tenemos y de lo que podemos avanzar. Los nuevos tiempos requieren grandes compromisos por parte de todos. Si queremos ganar el futuro, debemos mirar más allá, estimular ilusiones y fortalecer capacidades, sabiendo que juntos llegaremos siempre más lejos. Por todo ello, para salir de la crisis y asegurar nuevos horizontes de prosperidad y de bienestar, necesitamos unidad, responsabilidad y solidaridad” (D33). El monarca insiste en el marco de estabilidad y convivencia que proporciona la Carta Magna para afrontar la crisis (D33).

Y por si alguien lo pone en duda el Rey no tirará la toalla y asegura que “sigo y seguiré cumpliendo siempre con ilusión mis funciones constitucionales al servicio de España. Es sin duda mi deber, pero es también mi pasión” (D33). Dejando claro su misión integradora: “me corresponde, como Jefe del Estado, animar a esas instancias a trabajar sumando voluntades, no restándolas; acercando posiciones, no distanciándolas; buscando avenencias, no rechazándolas. Animarles a trabajar con diálogo y altura de miras, con rigor y convicción. En este nuevo escenario que se abre, la Corona, en tanto que símbolo de la unidad y permanencia del Estado, seguirá haciendo todos los esfuerzos necesarios en favor de una convivencia integradora. Hemos demostrado con creces que, cuando estamos unidos y seguros de lo que queremos, sabemos dar respuesta a los retos más complejos. ... y para ello siempre contaréis con el mayor y mejor hacer de la Corona. Estemos unidos. España lo merece y lo necesita” (D35).

Una vez más se repite el llamamiento de la unidad frente al terrorismo para demostrar que “los proyectos totalitarios no tienen cabida en la España democrática” (D35).

Resulta interesante la forma que adopta la apelación a la función de ÁRBITRO y MODERADOR del sistema. Lo hace para arrogarse la misión de estimular a la unidad de todos en la lucha contra la crisis económica; pero en esa apelación va implícita y a veces explícita la adopción de posturas específicas en materias de políticas públicas.

La Corona habla de su función constitucional como ÁRBITRO y MODERADOR entre territorios, instituciones o partidos políticos, entre todas las

administraciones (central, autonómica y local) hay que “aunar esfuerzos” para dar “respuestas eficaces” (D26).

En su visita a las Cortes Generales para inaugurar la Legislatura expresa su “respeto y reconocimiento a ambas Cámaras” que ocupan un lugar “central” dentro de nuestra forma de Estado. Antes diputados y senadores pide que el “debate político” tenga en cuenta la “coincidencia en lo esencial” y explícitamente pide que se lleguen a consensos en las “grandes políticas de Estado”. (D26). “No nos podemos permitir –afirma- que las legítimas diferencias ideológicas resten energías al logro de los consensos que piden nuestros ciudadanos. Sirvamos al interés general” (D30).

El monarca llega a hacer recomendaciones que podríamos denominar “políticas”: pide “acometer las reformas precisas” para lograr “una pronta recuperación de un clima de seguridad y confianza” (D30); insiste en la urgencia de “un gran acuerdo nacional en materia de educación e incentivar aún más la innovación” (D30); reclama unas “instituciones independientes para el mejor y más justo ejercicio de sus responsabilidades” (D30); insta al correcto desempeño de las instituciones, como a “la observancia precisa de las normas y los plazos que regulan su composición y funcionamiento” (D36); y acaba pidiendo a los políticos que apliquen “mucho sentido de Estado, tanto a la hora de gobernar, como de ejercer la oposición” (D30).

La presidencia de la Unión Europea que asume España durante el período está presente en las palabras del monarca y marca también como objetivo prioritario “lograr una Europa más unida, dinámica y presente en el mundo” (D30).

El Rey advierte de que “nos jugamos mucho a diario en el mundo complejo y competitivo en que vivimos. Por eso tenemos que defender el papel y los intereses de España en el plano internacional y mantener nuestros compromisos con la paz y el desarrollo de muchas naciones necesitadas” (D33). E insiste en la idea de que “nuestra seguridad, progreso y bienestar, dependen cada vez más de una eficaz protección y promoción de nuestros intereses en el mundo” (D30). Por ello es importante “consensuar y coordinar” al máximo el papel internacional de España (D30), afirma, recalcando de nuevo la importancia de un país unido.

5.3.1.2 Los valores contextuales en el período de crisis económica y de confianza (2008-2011).

En esta tercera etapa, que como he expuesto en el capítulo II es ya de asentamiento de la DEMOCRACIA, y en la que hay una desconfianza generalizada hacia todas las instituciones, la generación de menores de 35 años dan por amortizada la democracia –no la ponen en duda- y desconocen el papel que el monarca jugó en su establecimiento. Quizá por eso Juan Carlos I sigue apelando a su compromiso democrático: “La Corona, al servicio permanente de nuestra sociedad y de nuestro país en el marco de la Monarquía parlamentaria, confirma hoy y siempre su compromiso con España, con la defensa de su democracia, su Estado de Derecho, su unidad y su diversidad” (D36). Se congratula de la normalización democrática “hoy es un día de especial alegría y satisfacción dentro del normal funcionamiento de nuestro régimen democrático y constitucional” (D26), que se produce tras “una valiosa etapa de transformación y de modernización, de garantía y desarrollo de nuestros derechos y libertades, como nunca antes había vivido España” (D26). “Sabemos cuál es el camino a seguir. En las últimas décadas hemos sido capaces de resolver grandes problemas, contando con el esfuerzo de todos, la voluntad de acuerdo y el liderazgo responsable de nuestros dirigentes políticos, económicos y sociales. La experiencia nos demuestra que todos somos necesarios para culminar con éxito esa tarea” (D30). Y como “colofón exterior en la edificación de nuestra democracia” recuerda el ingreso de España en las Comunidades europeas” (D32).

Y como eje de esa “democracia avanzada”, la Constitución que “articula nuestra diversidad territorial, y asegura nuestra estabilidad y progreso” (D27) aunque sea preciso seguir “fomentando la conciencia y cultura de seguridad y defensa en nuestra sociedad, estrechando vínculos entre la sociedad española y las Fuerzas Armadas.” (D31)

El recurso a la DEMOCRACIA lo hace también para expresar su rechazo al terrorismo: defiende el Estado de Derecho demostrando que “los proyectos totalitarios no tienen cabida en la España democrática” (D35) y se refiere a la “alternancia política” tras las elecciones generales, representantes elegidos por

los españoles “como dueños de su destino y en el ejercicio de sus derechos soberanos”(D35).

Pero sin duda alguna la expresión más relevante de este recurso a la Democracia como valor es la afirmación realizada en el discurso de Navidad en el año 2011 en el que se ha producido la imputación de su yerno Iñaki Urdangarín: “todos los españoles somos iguales ante la ley” (D35). La frase es un aviso de cómo piensa la Corona afrontar el caso. Pero es, sobre todo, una señal más de que el Rey Juan Carlos I, artífice de la Transición a la democracia y de la consolidación de ésta, mérito por el que, tal y como se ha revelado hasta ahora en el presente análisis, no está dispuesto a perjudicar el reconocimiento reputacional de su *motto* (“el Rey de todos los españoles”): el “todos somos iguales ante la ley” es un rasgo nuclear de la democracia, y no lo voy a hacer desaparecer –parece querer decir- de mi comportamiento organizacional. Otros valores contextuales: la monarquía como impulsora de la INTEGRIDAD, HONESTIDAD y EJEMPLARIDAD.

Como apunté en los datos del contexto en el segundo capítulo, éste es un período caracterizado por una generalizada desconfianza pública en las instituciones fruto de una mayor visibilidad de casos de corrupción que afectan a todos los partidos y diferentes tipos de organizaciones. El monarca constata el dato mostrándose preocupado “enormemente” no solo por la crisis económica, sino también por “la desconfianza que parece estar extendiéndose en algunos sectores de la opinión pública respecto a la credibilidad y prestigio de algunas de nuestras instituciones” (D35). Y como si tuviera responsabilidad en proteger la confianza en las instituciones, advierte de que no se puede “generalizar” porque se podría cometer una “gran injusticia con la inmensa mayoría de servidores públicos, y también de empresarios o trabajadores del sector privado, que desarrollan su labor de forma ejemplar y honesta” (D35). En su papel de líder moral, que le ha otorgado la consolidación de la Corona (como se constató en el período anterior), alienta a los valores que en una crisis así se hacen necesarios: “Nada que valga la pena se consigue sin renuncias y sin entrega. Es preciso fomentar el ejercicio de grandes valores y virtudes como la voluntad de superación, el rigor, el sacrificio y la honradez” (D33).

Especialmente relevantes son las palabras del Rey en la Navidad de 2011, poco después de destaparse el “caso Urdangarín”. Sin mencionarlo, el monarca alude a ello: “Necesitamos rigor, seriedad y ejemplaridad en todos los sentidos. Todos, sobre todo las personas con responsabilidades públicas, tenemos el deber de observar un comportamiento adecuado, un comportamiento ejemplar” (D35).

Es en este contexto en el que pronuncia la famosa frase –de gran impacto mediático, como se verá más abajo– “la justicia es igual para todos” (D35). Como si quisiera sintonizar con todos los españoles, se refiere a “conductas irregulares que no se ajustan a la legalidad o a la ética” ante las cuales es “es natural que la sociedad reaccione”; y trata de dar garantías de que el sistema que él ha contribuido a establecer, la democracia, funcionará: “Afortunadamente vivimos en un Estado de Derecho, y cualquier actuación censurable deberá ser juzgada y sancionada con arreglo a la ley” (D35).

La labor solidaria y humanitaria del Ejército es recordada por el monarca en sus discursos de forma permanente. El Rey se muestra orgulloso del “alto prestigio que nuestros Ejércitos han sabido cosechar a escala internacional mediante su eficaz participación en las operaciones de mantenimiento de la paz y de carácter humanitario en múltiples países y regiones en el marco de Naciones Unidas, de la Alianza Atlántica, y de la Política Europea de Seguridad y Defensa” (D25). Su contribución es calificada como “ejemplar” al “ejercicio solidario de salvar, defender y amparar a quienes sufren situaciones de emergencia” (D28).

Según el Rey, “nos han mostrado el camino a seguir en las misiones en las que participamos” (D34) y pide “seguir impulsando el papel solidario de España en la comunidad internacional, y colaborando activamente en la conservación de un orden internacional estable, basado en la convivencia pacífica, en los derechos humanos y en el Derecho internacional” (D28).

El contexto de crisis económica sirve al monarca para adoptar el papel de apelar a determinados enfoques en las políticas públicas. Es evidente que la crisis está haciendo mella en muchos españoles y el Rey pide seguir “siendo solidarios con los más desfavorecidos y vulnerables, atendiendo a las necesidades sociales y asistenciales, así como a las derivadas de la

conciliación laboral y familiar” (D27). En este sentido, se muestra partidario de volver a situar nuestra economía en el “pelotón de cabeza” pero manteniendo la “protección y cohesión social” (D33). Pide “muchísima solidaridad y mucha generosidad” para aquellos con circunstancias económicas o familiares “más vulnerables” (D35).

Recuerda a los “excluidos y marginados”, los “discapacitados”, se refiere a “combatir las drogas” y terminar con la “inaceptable violencia de género” (D33) y habla, en fin, de un proyecto “solidario e integrador” (D26). Así se proyectará una imagen de España “como gran Nación moderna, comprometida con la paz, la democracia, los derechos humanos y la construcción de un mundo mejor” (D31); “Y por supuesto, cuidemos más nuestro entorno natural” (D33).

El recurso al valor FAMILIA aparece aquí con una clara intención: hay esperanza para la continuidad dinástica. Así, en los discursos del monarca toma más protagonismo en este período la figura del Príncipe Felipe, su sucesor. El Rey muestra en todo momento que padre e hijo están unidos en el mismo proyecto y con los mismos valores (algo que no fue tan claro en la generación anterior): “Un compromiso y unos sentimientos que el Príncipe de Asturias comparte plenamente conmigo” (D27); “tanto el Príncipe como yo” (D25, D31, D34); “he contado con el activo apoyo del Príncipe de Asturias” (D33). Mencionando sus actividades juntos: “A lo largo de este año, tanto el Príncipe de Asturias como yo mismo, hemos podido asistir a diversos ejercicios tácticos y visitado diferentes unidades” (D28, D34). El Príncipe es presentado como “la mejor garantía de porvenir” (D27) o “la mejor garantía de futuro” (D26).

En resumen: “En este tiempo, he podido apreciar, aún más si cabe, el rigor y el acierto con que mi hijo, el Príncipe de Asturias, me acompaña como Heredero de la Corona en el servicio a los españoles y a España, a su democracia, a su Estado de Derecho, a sus libertades, a su unidad y su diversidad, y a la defensa de sus intereses en todo el mundo” (D35). Respecto a cómo el monarca “lida” con los hechos producidos por parte de su familia, su yerno, opta por no mencionar a Iñaki Urdangarín y su imputación por el caso Nóos. Pero se refiere de forma indirecta en su mensaje de Navidad de 2011 al declarar que “todos los españoles somos iguales ante la ley” (D35).

Haré finalmente mención a la presencia de otros valores como la austeridad (D34) y éxitos deportivos, que el monarca utiliza para propiciar la marca del país, el orgullo de la patria (D27 y D33).

5.3.1.3 Los valores institucionales en el período de crisis económica y de confianza (2008-2011)

Encontramos algunos actos protocolarios del atributo REGIO. Además del recurrente agradecimiento al Ministro de Defensa el día de la Pascua Militar (D25) también sigue el protocolo regio en el Congreso de los Diputados donde “declara abierta la Novena Legislatura de las Cortes Generales” (D26).

Sigue manteniendo una especial sintonía con los militares a los que dedica palabras emocionadas: “un cálido saludo”, “os reitero mi gratitud” (D25) y también a los diputados y senadores; “vaya por delante mi cordial saludo y felicitación” “mi respeto y agradecimiento” (D26). Pero sobre todo se muestra cercano con los españoles: “Mi felicitación al pueblo español que, con su elevada participación cívica en las últimas elecciones generales, ha dado una vez más pruebas de una admirable madurez y vitalidad democráticas” (D26); “Me siento muy cerca de sus corazones en el respeto y apoyo que bien merecen” (D27); “Mis primeras palabras en esta Nochebuena me salen del corazón para expresar mi afecto y mi mayor felicitación a todos los españoles” (D30); “Sabed que todos estáis en mi corazón y en mi pensamiento” (D35).

Una forma de hacerse cercano y RELEVANTE es, en este monarca, una vez más su confianza plena en el pueblo sobre el que reina: “Quiero terminar reiterando mi plena confianza en España y en nuestros ciudadanos. Confianza en nuestra capacidad y fortaleza para dejar a nuestros hijos y nietos un país cada vez mejor, con mayor prosperidad en cada pueblo, ciudad y Comunidad Autónoma. En suma, plena confianza en que seguiremos progresando “(D33); “Quiero hacerlo con la confianza y el optimismo que me inspiran las virtudes del pueblo español, al que quiero con todo mi corazón y al que a lo largo de estos treinta y seis años de reinado he aprendido a conocer a fondo y a admirar con orgullo” (D35).

Particularmente caen bajo el atributo RELEVANTE las palabras de agradecimiento que dirige a “tantos españoles que en los últimos meses se han interesado por mi salud, felizmente recuperada” (D35).

El Rey también se muestra RECEPTIVO y consciente de los retos del momento y de lo que preocupa a la sociedad: “Vivimos tiempos complejos y difíciles” (D30). A los diputados les pide “mayor atención y cercanía” para una sociedad que tiene ambiciones de “progreso, educación y bienestar” (D26). Entre ellos, el monarca destaca la lucha contra el terrorismo. “...para terminar con la barbarie terrorista, con sus amenazas y extorsiones, es una de las demandas más unánimes e insistentes del conjunto de la sociedad española”. Y, por supuesto, el recuerdo a “quienes fueron víctimas de la execrable barbarie terrorista” (D28). Una lucha que se extiende también al “terrorismo internacional” (D30).

El mayor foco de atención del monarca durante este período es la situación económica y se refiere no sólo al desempleo sino también al nivel de “protección social” (D26); un desempleo que afecta a “varios millones de personas, angustiadas no sólo por la pérdida de ingresos, sino por la falta de horizontes en sus vidas laborales y personales” (D30).

Se muestra especialmente sensible ante esta situación: “Más allá de la frialdad de las cifras, me preocupan muy especialmente las numerosas personas que en nuestro país han perdido su empleo. Me preocupan sus familiares y tantos jóvenes que no encuentran trabajo. También cuantos ven amenazados o truncados sus proyectos y aspiraciones” (D27). Al hablar de una crisis “más larga e intensa de lo esperado” (D33) y “que está llamada seguramente a modificar hábitos y comportamientos económicos y sociales” (D35) se detiene en los parados, especialmente, “tantos jóvenes sin empleo” y en quienes han tenido que cerrar comercios, talleres o negocios. En todas las personas que han asumido grandes sacrificios y esfuerzos a lo largo de este año: trabajadores asalariados, autónomos, profesionales, empresarios, pensionistas o funcionarios” (D33).

Para combatir esa crisis adopta de nuevo una actitud determinante en la gestión pública, reclamando “esfuerzos de nuestras autoridades nacionales, europeas e internacionales por corregir desajustes y adoptar medidas”; “No hay

recetas mágicas. Para volver a crecer de forma sostenible, necesitamos más eficiencia y competitividad, más innovación tecnológica, y elevar la educación y preparación de nuestros jóvenes, cuyo compromiso con la sociedad es un activo insustituible” (D27). “Se han tomado medidas a escala internacional, europea y nacional para detener la crisis y paliar sus efectos. Son muchos los esfuerzos y sacrificios desplegados a todos los niveles. Pero queda mucho por hacer, es preciso seguir adelante” (D30). Y añade: “Sin un crecimiento adecuado no crearemos empleo. Y para crecer como necesitamos, debemos proseguir y abordar juntos las reformas necesarias, cumpliendo además nuestros compromisos en materia presupuestaria y de déficit” (D33).

También reitera el “activo compromiso con la integración europea, que nos ha definido desde nuestra adhesión, contribuyendo a reforzar su capacidad de respuesta a los retos y oportunidades que Europa y España tenemos planteados” (D26).

Y, quizás consciente de la desafección de los jóvenes con las instituciones pide “promover una cultura política de ilusión, unidad y responsabilidad, que despierte en todos, jóvenes y mayores, un renovado interés por los asuntos públicos, favoreciendo el mejor conocimiento de lo que nuestra Constitución representa para nuestra convivencia y nuestras vidas” (D27).

Concluye “Es mucho lo que nos jugamos en los próximos años. El futuro impone decisiones estratégicas de gran calado, tanto a nivel interno, como a escala europea e internacional. Decisiones en materia económica y financiera, energética, medioambiental, educativa o tecnológica. Todas ellas esenciales para no perder el tren del progreso, defender el futuro de nuestro Planeta, y asegurar el mejor porvenir a las nuevas generaciones” (D30).

5.3.1.4 Síntesis conclusiva (2008-2011)

En este tercer período los valores sustanciales, que en el segundo habían cedido a los contextuales, vuelven a hacerse presentes, pero además con algunos rasgos singulares. El ser garantía de UNIDAD parece otorgar al monarca margen para instar a los políticos a llegar a acuerdos y consensos frente a la crisis económica.

- Pierden peso sin embargo la REPRESENTACIÓN e INTERNACIONALIZACIÓN como valores sustanciales.

- Resulta interesante comprobar que, entre los valores contextuales, la democracia continúa siendo una apelación frecuente en los discursos del Rey, aún cuando en el año 2008, treinta años después de la muerte de Franco, la DEMOCRACIA parece ser ya algo estable. Es la apelación a uno de los pilares de la democracia a lo que recurre Juan Carlos I para reaccionar a la amenaza que supone la crisis Urdangarín: “Todos somos iguales ante la ley”.

- Esta apelación a la igualdad ante la ley es la que sirve al monarca para hacerse titular del discurso de la EJEMPLARIDAD, en el que aparecen nuevos valores contextuales: además de la DEMOCRACIA, INTEGRIDAD, EJEMPLARIDAD y SOLIDARIDAD. Ésta es una apelación a algo contextualmente de gran relevancia: la EJEMPLARIDAD e INTEGRIDAD en un momento de crisis generalizada de confianza en las instituciones.

- La apelación a la FAMILIA constituye un valor contextual con el que se quiere construir la legitimidad dinástica a futuro: si bien el monarca no es hijo de Rey, su hijo sí lo será. Se configura así la garantía de continuidad dinástica presentando al Príncipe Felipe con más visibilidad y en línea con su padre. No hay en este período, sin embargo, referencias que puedan construir el carácter multigeneracional de la marca. Es decir, se afirma que la posible entronización de Felipe es garantía de continuidad con el pasado (su padre), pero no se menciona explícitamente nada, todavía, respecto al futuro: no hay proyecciones de la continuidad dinástica después del Príncipe Felipe.

- Continúa lo RELEVANTE y RECEPTIVO (mostrándose el monarca en sintonía tanto con la crisis y sus consecuencias -paro, desigualdad, etc.-, así como con la desconfianza en las instituciones. Pero se hace presente también de forma importante lo Regio, para mostrar que el comportamiento de la Corona está, en un momento en el que el caso Urdangarín supone una amenaza de corrupción, a la altura del estatus Real.

5.3.2 Análisis de editoriales (2008-2011)

En este período se han analizado un total de 8 editoriales de *Abc*, 12 de *El Mundo*, 6 de *El País* y 4 de *La Vanguardia*. El criterio para la selección de estos

editoriales es el de relevancia, es decir, aquellos que dedicados fundamentalmente al Rey o a la Corona.

5.3.2.1 Los valores sustanciales de los discursos del Rey en los editoriales de la crisis económica y de confianza (2008-2011)

Comienzo con un comentario sobre algo que considero singular: ni siquiera en este tercer período, en el que se empieza a asociar al monarca con personas que presumiblemente han cometido delito, aparecen afirmaciones negativas. Antes bien, la prensa española se hace eco del papel que adopta el monarca en su discurso de “seguir siendo artífice de la democracia”, haciendo que “todos los españoles sean iguales ante la ley”. Quien ha sido artífice de la democracia lo va a ser también de la regeneración moral que reclama la sociedad española. Tampoco se registran consideraciones neutras sobre la necesidad de llevar a cabo la investigación que pueda dirimir si hay implicación del monarca en el caso. La prensa actúa en este tercer período como abogado defensor de un Rey que, considera, puede querer seguir siéndolo de todos los españoles.

Tiene eco en la prensa el recurso del Rey al atributo de UNIDAD/INTEGRADOR, pero curiosamente lo lleva más allá: para la prensa es esta función constitucional una palanca para conceder al monarca un papel en la lucha contra la crisis económica. Así, *Abc* dice que “esta función integradora alcanza su dimensión más notable en las situaciones de incertidumbre”, (Eabc30), respetando de forma “escrupulosa” su papel constitucional “que le obliga a velar por el interés general sin atribuciones ejecutivas” (Elv21). Así lo interpreta también *La Vanguardia*: “Con su mensaje de fin de año a favor del consenso, el Rey pide a partidos, empresarios y sindicatos que España cuide de sí misma. Y al lanzar este mensaje vivifica la Constitución, ya que la Carta Magna proclama en el artículo primero de su título preliminar que “España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho” (Elv21). También *El País* insiste en este mensaje: “su reflexión no se queda en reconocer la realidad de una amarga situación “más larga e intensa de lo esperado”, sino que, además de insuflar confianza en los españoles sobre sus capacidades para superarla, remarca, la necesidad de “abordar juntos las reformas

necesarias, cumpliendo además nuestros compromisos en materia presupuestaria y de déficit" (Eep26). En fin, "un compromiso con una "convivencia integradora" (Eep27). En definitiva, la prensa otorga al monarca un papel preponderante en la recuperación de la crisis económica.

Abc insiste en múltiples editoriales en su carácter de "impulsor del interés general de España" (Eabc30) y en su condición de "símbolo de la unidad y la permanencia del Estado" (Eabc30, 33, 34, y 36). Un papel que según este medio "ha sabido actualizar con brillantez y eficacia" (Eabc30).

En su respaldo a la Corona, el periódico afirma: "la legitimidad y la legalidad se reúnen en una figura excepcional que ha logrado ser identificada con la imagen de una España moderna y atractiva" (Eabc30). Y alude a estos atributos para argumentar que es "incuestionable" que el presupuesto destinado al Rey ha sido "rentable para España" en caso de que pudieran cuantificarse los "conceptos de estabilidad, unidad y equilibrio" (Eabc36).

El Mundo recuerda que la Corona es la "encarnación, en definitiva, de la unidad del Estado" en un editorial sobre la "pitada multitudinaria a los Reyes y al Himno" durante un partido de fútbol entre el Barça y el Athletic de Bilbao" (Eem16). También afirma en otro editorial que "el papel de la institución resulta insustituible como garante de la estabilidad política" (Eem23).

Se aprecia ligeramente una crítica en el diario *El Mundo* respecto a las palabras del monarca sobre Cataluña. Toma este diario por "ambiguas" las afirmaciones del monarca durante su discurso de Navidad en 2009 al decir que la Constitución «garantiza un amplio abanico de derechos y libertades y fundamenta una avanzada articulación de nuestra rica diversidad territorial», palabras que siguieron a una apelación al «entendimiento » entre todas las comunidades" y que según el periódico algún independentista las entendió como "como un llamamiento del Rey a convalidar la constitucionalidad del Estatuto de Cataluña para evitar una ruptura de esta comunidad con el resto de España" (Eem17).

Resulta interesante comprobar la representación que adquiere este valor en esta fase en la prensa. Los guiños del Rey a la política, el Gobierno y/o la oposición son aquí frecuentes en este período, y la prensa lo registra como tal

pero salvaguardando que con ello no se violenta este papel de ÁRBITRO, MODERADOR y neutralidad. Su intervención en el Congreso para la Apertura de la IX Legislatura estuvo llena de “contenido e intencionalidad política” (Eem14) al hacer “un llamamiento a la Cámara -obviamente dirigido sobre todo a PSOE y PP- para lograr el consenso en las «grandes políticas de Estado»” (Eem14). La valoración positiva llega a silenciar la posible crítica: Su “eficacia” en la “estabilidad política y social del país” y, por tanto, “los debates suscitados por una parte de la izquierda y sus medios sobre la figura del Rey no tienen sentido” (Eem13).

Las llamadas que hizo el monarca al consenso entre los partidos políticos son recogidas por los medios en sus editoriales, “animando a los partidos y agentes sociales a tejer “amplios acuerdos” para la superación de la crisis económica” . Los diarios concluyen con contundencia: “El pacto de Estado debe ser explorado. Las palabras y los gestos del Rey emplazan a todos a estar a la altura” (Elv21). *Abc* recuerda la “relación afectuosa” del Rey con los responsables políticos “de muy distintas ideologías que ha permitido con frecuencia reconducir situaciones complejas con una actitud ejemplar en su función como poder moderador, que no consiste -como algunos pretenden desde la inconsciencia o la mala fe- en tomar partido por uno de los bandos” (Eabc29).

La proyección de esta intervención real es contundentemente positiva en la prensa: “El Rey parece confiar más en estos momentos en el conjunto de los ciudadanos, que en los partidos políticos, a los que hace una genérica invitación a que conjuguen voluntades y a que piensen en el interés general (Eep26). Sin embargo, el monarca cumple su función moderadora a la “perfección” (Eabc23), con “absoluta pulcritud” (Eabc30), “con la prudencia, discreción y los reflejos que distinguen su labor arbitral” (Elv22) e incluso con “arraigo social” aunque requiere “de actos que visualicen ante los ciudadanos el papel estabilizador y moderador de la Corona” (Eabc24).

Pero resulta interesante completar este dato con el reflejo tan opuesto que hacen dos medios como *El País* y *El Mundo* sobre el discurso del Rey en la Navidad de 2009 (Eep25 y Eem17). Para el primero, el Rey ha estado a la altura con lo que se podría considerar una intervención política. Dice: “la

explícita llamada del Rey al Gobierno y la oposición para que actúen con mayor sentido de Estado no ha podido ser más oportuna. La desafección y la desconfianza crecientes instaladas en la población sólo podrían atajarse si se aplica la receta propuesta por el Rey. Se dice que el Rey “reclama acuerdos entre las fuerzas políticas, económicas y sociales, o sea mucho sentido de Estado en su actuación. Son tres tareas que se resumen en una muy concreta y dirigida especialmente al partido del Gobierno y al principal de la oposición: "Aplicar mucho sentido de Estado, tanto a la hora de gobernar, como de ejercer la oposición"

Por su parte *El Mundo* critica abiertamente esta intervención política, pero la atribuye más a una injerencia del gobierno de Zapatero en Casa Real que un problema de la actuación de Casa Real: “una cosa es que el discurso del monarca tenga que ser conocido y aprobado por el Gobierno, como establece la Constitución, y otra que el Gobierno aproveche el discurso real para refrendar sus políticas. No creemos que esto haya sucedido al cien por cien, pero parecía en algunos pasajes que el Rey no hablaba en primera persona sino que leía un discurso redactado por el Ejecutivo. Hay párrafos en el mensaje real que resultan calcados de la terminología habitual de Zapatero. Igual sucede cuando el Rey se refirió a «la urgencia» de «un gran acuerdo nacional en materia de educación». Son términos calcados a los utilizados por Zapatero y Gabilondo, su ministro de Educación. (...). Sería temerario asegurar que el Gobierno ha dictado el mensaje navideño del monarca, pero lo que sí parece evidente es que estaba demasiado imbuido de la parcialidad de Zapatero. (Eem17).

Debate similar surgió en la prensa con motivo del libro publicado por la periodista Pilar Urbano sobre la Reina, en la que ésta vierte opiniones sobre cuestiones controvertidas en el contextos político y social del momento en España. Las críticas de *El País*, *El Mundo* y *La Vanguardia* al respecto son claras: se abre un “debate público justificado” (Eem15), por cuanto “opinar en público de temas políticos debilita la Monarquía” (Eep23). “Tampoco resulta muy acertado –dice el diario *El Mundo*,- hacer público su parecer –se refiere a las opiniones vertidas por la Reina en el libro- acerca de líderes políticos españoles -González, Aznar, Zapatero- o sobre temas de Estado tan sensibles

como las relaciones de España y Marruecos” (Eem15). El debate se refiere a la necesidad de “delimitar claramente el territorio de las opiniones privadas y de las públicas” (Elv20). “Lo inaceptable es el hecho de que la Reina se pronuncie públicamente sobre asuntos políticos controvertidos como lo son el aborto, la eutanasia, la religión en las escuelas (para enseñar a los niños el origen de la vida, ni más ni menos) o las bodas entre homosexuales. (...) Si la Corona opina abiertamente sobre cuestiones controvertidas, será la institución misma la sometida a controversia; y así ha sido” (Eep23).

En este sentido, se le recuerdan sus funciones constitucionales: “la Constitución no otorga a Doña Sofía ninguna función concreta en la Jefatura del Estado, pero es una persona clave en la institución monárquica, y por tanto está obligada a mantener la neutralidad. Recordemos que los Reyes no votan en las elecciones para no decantarse por ninguna opción. La polémica originada por el libro no le hace ningún favor a la Monarquía” (Eem15). Resulta interesante reseñar aquí la advertencia de *El Mundo*: “Más allá de este episodio, hay síntomas de un cierto desgaste de la institución, sobre todo entre los jóvenes, para quienes acontecimientos como el 23-F quedan lejos. Sería imprudente que los Reyes no lo tuvieran en cuenta” (Eem15).

El rol de REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL del Rey pierde protagonismo en este período. *La Vanguardia* recuerda “su extraordinaria labor diplomática, que tanto ha favorecido los intereses nacionales políticos y económicos” (Elv21) y *Abc* el “legítimo orgullo” por el prestigio alcanzado por el Rey a nivel internacional y por la práctica de una diplomacia de alto nivel que pasa por mantener vínculos personales muy estrechos con los grandes líderes a nivel mundial” (Eabc29).

Sólo aquí se advierte una crítica en *El Mundo* por lo que considera una petición del Gobierno al Monarca para intervenir en una crisis con Marruecos (Eem18) y reconoce que “recurrir a los buenos oficios diplomáticos del Rey no es una práctica en absoluto inusual” (Eem18).

5.3.2.2 Los valores contextuales de la reputación mediática de la Corona durante la crisis económica y de confianza: el monarca artífice del democrático discurso de ejemplaridad (2008-2011)

Curiosamente, y a pesar de que, como ya dije, la DEMOCRACIA no sería en este momento un valor contextual en el sentido de que el contexto –el público de la organización- no lo tiene por relevante, el Rey ha apelado a ella; y la prensa se ha hecho eco. Como era de esperar es sobre todo el diario *Abc* el que relaciona con más frecuencia la democracia con el monarca al que considera “piloto” (Eabc32) del proceso en España y al que los españoles “identifican con el progreso y el desarrollo registrado en nuestro país a lo largo de sus treinta y dos años de reinado” (Eabc29); “El Rey se convirtió desde el primer día, como reconocen todos los historiadores rigurosos, en el genuino «motor del cambio» (Eabc30, 33); este diario hace una leve referencia a la legitimidad dinástica: “a través de un proceso de conversión de un régimen autoritario en una democracia constitucional sin ruptura de la legalidad formal” (Eabc30).

En reconocimiento a quien se ha “distinguido al más alto nivel en la defensa de los valores propios de la democracia pluralista frente a cualquier género de dictadura o totalitarismo”, la Fundación FAES le otorgó el Premio a la Libertad que recoge *Abc* en su editorial en el que califica al Rey de “personaje de dimensión histórica” (Eabc32). Sus funciones realizadas con “gravedad y medida” le han valido también, según este diario, una autoridad moral que va más allá de la pura legalidad formal para situarse en el terreno superior de la legitimidad política” (Eabc32). Parece así que este diario sigue viendo necesario hacer explícita la construcción de la legitimidad dinástica mediante una amplia legitimidad de opinión pública.

A la cerrada apuesta por la Corona de *Abc* se une también la de *La Vanguardia*, diarios que se refieren a la “decisiva defensa” de la Constitución que hizo el Rey en la noche del 23 F (Elv22 y Eabc35) y también a “su determinante papel en el desmontaje del Estado franquista y en la construcción democrática; o su extraordinaria labor diplomática, que tanto ha favorecido los intereses nacionales políticos y económicos” (Elv22). Así, en momentos de crisis, este periódico recoge la referencia del monarca de que “España no

puede abandonarse a sí misma, como no lo hizo en 1977, cuando partidos, sindicatos y empresarios suscribieron los decisivos pactos de la Moncloa, sin los cuales la democracia difícilmente se habría consolidado” (Elv21). La prensa, por tanto, acoge positivamente esa relación democracia-combate crisis económica que ha hecho el monarca en sus discursos: si antaño fue necesario fue necesario aunar esfuerzos para lograr la democracia, y el Rey los capitalizó y rentabilizó a favor de su pueblo, ahora se da la misma circunstancia: para estabilizar la democracia es necesario unir esfuerzos contra la crisis económica. Así lo muestra de forma clara el siguiente extracto de el diario *El Mundo* que, se podría decir, sería el más crítico de los cuatro analizados: haciendo referencia a lo dicho por el Rey, el “problema de España, hoy, no es sólo económico, sino de mejora de la calidad de nuestra Democracia” (Eem23).

Pero lo más significativo de los valores contextuales de este tercer período de análisis es cómo la prensa recoge el caso Urdangarín. El análisis de los editoriales en torno a este caso me permite identificar las siguientes características de los valores que recoge la prensa española.

Primero, cautela: todos los diarios marcan precaución a la hora de formular un juicio sobre la existencia real de delito. He aquí algunos ejemplos: “a diferencia de otros directivos de la entidad, el duque de Palma no ha sido aún imputado” (Elv22); “Urdangarin es inocente mientras no se demuestre lo contrario y deberá ser un tribunal el que, llegado el caso, determine si ha cometido delito” (Eem20); “Por supuesto, el Duque de Palma tiene —como cualquier ciudadano— derecho a la presunción de inocencia y a las plenas garantías judiciales, pero su situación procesal debe quedar al margen de la Corona precisamente por su ejemplaridad en el ejercicio de las funciones que le encomienda la Constitución” (Eabc34).

Segundo, acotar en Iñaki Urdangarín la responsabilidad. La prensa recoge positivamente la gestión de Casa Real de distanciarse del yerno del Rey: “La Casa Real dio un paso para distanciarse de los turbios negocios de Urdangarín” (Eem21). Tras la aparición de la investigación policial y judicial de estos negocios, *El Mundo* se refiere al comunicado publicado por el yerno del Rey en los siguientes términos: “la opinión pública esperaba un comunicado en el que Iñaki Urdangarin iba a anunciar que se desligaba de la Casa del Rey y que

renunciaba a cualquier tratamiento como miembro de la Familia Real. Pero lo que Urdangarin hizo ayer fue autoeximirse de cualquier responsabilidad y culpar a los medios de comunicación. Y lo hizo mediante este increíble y absurdo comunicado emitido a las nueve de la noche, una hora antes del encuentro entre el Real Madrid y el Barcelona, lo que revela la calidad de sus asesores e indica que probablemente el duque de Palma va por libre, sin contar con el consejo de la Casa del Rey” (Eem19); Urdangarin fue apartado con “acuerdo” (Eem21) de las actividades de la Casa Real por decisión del Rey; el hecho es interpretado como que “sigue siendo él quien marca el rumbo y que no respalda el comportamiento de su yerno” (Eem20).

Por su interés, reproduzco un largo extracto del siguiente editorial: “Si hace unos días el jefe de la Casa ya dijo que la conducta del duque de Palma era «no ejemplar», ahora Zarzuela ha informado a *El Mundo* y a otros medios de algunos datos verdaderamente embarazosos que añadirán intensidad al rechazo social que merece la conducta del yerno del Rey. El relato desvelado por la Casa Real indica que Urdangarin no estuvo a la altura de la exigencia ética que contrajo por su matrimonio con la Infanta ni de la responsabilidad institucional que le obligaba, como mínimo, a no engañar al propio Monarca. La versión facilitada por los portavoces oficiales señala que los responsables de la Casa empezaron a detectar las actividades que ahora están siendo investigadas por un juez de Mallorca ya en 2006, a raíz de las informaciones publicadas por este periódico. Las indagaciones llevaron a Zarzuela a pedir a Urdangarin que abandonara el Instituto Nóos. Tras abandonar el instituto, el duque de Palma inscribió una segunda fundación para promover la cultura y el deporte, pero el servicio jurídico de la Casa Real comprobó que su funcionamiento tampoco era el adecuado. Finalmente, la recomendación que se hizo a Urdangarin fue que buscara una actividad profesional por cuenta ajena fuera de España. Con esos antecedentes, *El Mundo* publicó esta semana que Urdangarin utilizaba una fundación de ayuda a niños discapacitados para evadir dinero a Belice, un paraíso fiscal. Ello sucedió en 2007, cuando ya la Casa Real le había reconvenido sobre sus actividades lucrativas. Es bastante lógico que los responsables de la Casa hayan puesto el grito en el cielo al conocer un comportamiento tan inmoral y reprochable” (Eem21)

Es el caso tal que se debe sólo a una persona, la de Urdangarín, que se ha abusado de su condición: "... la actividad empresarial del duque de Palma (...) merece un rotundo reproche ético e incluso estético, puesto que claramente se aprovechaba de su condición de yerno del Rey para obtener beneficios que desde luego no están al alcance de cualquier otra persona" (Eem22). "El Rey ha apartado a su yerno Iñaki Udagarin de la actividad oficial, debido a su "conducta poco ejemplar" (Elv22).

Tercero, la prensa afirma las consecuencias que puede tener el caso, por las conexiones con Casa Real. Se menciona que es la primera vez que un miembro de la Familia Real es citado a declarar por un juez, que hay acusación por la Fiscalía Anticorrupción de importantes delitos, y que el caso puede tener relevantes consecuencias (Eem20 y Eem24).

Cuarto, hay categorizaciones sobre cómo Casa Real está gestionando el caso. "No es cierto que sus actividades sean de naturaleza privada. No lo son porque él está casado con la Infanta y no puede desvincularse de ese hecho. (...). "El comunicado –dice *El Mundo* refiriéndose a lo publicado por el duque de Palma- revela la falta de criterio y la frivolidad intelectual del duque de Palma, que, en lugar de intentar reparar el daño causado, huye hacia adelante" (...) "No se puede manejar este asunto peor que lo que están haciendo hasta ahora la Casa del Rey, que tan pronto dice una cosa como luego la contraria, y el propio Urdangarin, que demuestra que no tiene ni idea de dónde ha metido a la institución con su impropia conducta" (Eem21); (...) "Es posible que se trate de un error, pero tampoco sería improbable que estos pasos hacia adelante y hacia atrás -separamos al duque de la Casa, pero no mucho- se deban a las discrepancias de criterio de los distintos miembros de la Familia Real para hacer frente al caso" (Eem21).

Quinto, apertura de debate público sobre la rendición de cuentas de la Corona: "El caso Urdangarin, además, ha puesto sobre la mesa la nebulosa legal que existe en torno a las actividades profesionales de los miembros de la Familia Real. Como detallábamos en una de nuestras 100 Propuestas, el Parlamento debe aprobar un Estatuto que determinará quiénes son sus miembros, cuáles sus derechos y obligaciones y cuál su régimen de incompatibilidades. Para evitar escándalos como éste que la Zarzuela no sabe

muy bien cómo afrontar, es imprescindible que los miembros de la Casa Real sepan a qué atenerse en cuanto a las actividades que pueden o no llevar a cabo” (Eem22).

Sexto, protección de la reputación del Rey y, en consecuencia, también de la continuidad dinástica. “Don Juan Carlos, que ha inculcado sus valores al príncipe Felipe, sabe que su crédito se fundamenta en la ejemplaridad, fuente de autoridad moral, sentido y legitimidad. Esa ejemplaridad, que ha guiado la vida pública del Rey, es la que ha afianzado la monarquía como institución vertebradora de España. Y es la que debe mantenerse a toda costa” (Elv22). Los diarios son explícitos en hacer valoraciones positivas de Juan Carlos I: “...rememorar los servicios prestados a España por la Corona, fiel garante de estabilidad, neutralidad y ejemplaridad; esa ejemplaridad, que ha guiado la vida pública del Rey, es la que ha afianzado la monarquía como institución vertebradora de España” (Elv22). Fuera del caso Urdangarin hay también otras alusiones positivas a la “trayectoria” o la “dimensión ejemplar” del Rey (Eabc30 y Eabc32); al “ejercicio ejemplar” de funciones como la de ser “jefe supremo de las Fuerzas Armadas” (Eabc35); “a la ejemplaridad en la gestión del dinero público”, “elemento esencial de la legitimidad democrática” (Eabc36).

Séptimo, la valoración positiva del monarca se extiende a éste como agente del discurso de EJEMPLARIDAD. “La familia real es una familia institucionalizada, sometida a determinadas reglas de comportamiento, y cualquiera de sus miembros que las vulnere comete actos "no ejemplares" al margen de la calificación jurídica que merezcan” (Eep27); “el jefe de la Casa, Rafael Spottorno, calificó de poco ejemplares ciertas actividades empresariales de Iñaki Urdangarín, sujetas a investigación judicial (Eabc34).

El diario *El País* es muy explícito al respecto, haciéndose eco de las palabras del Rey: “El Rey habla de la necesidad del "rigor, seriedad y ejemplaridad entre quienes representan las instituciones". Es resaltable en ese contexto su afirmación, aunque obvia, de que "la justicia es igual para todos". En relación con la conducta "no ejemplar" de Iñaki Urdangarin, que ha puesto en una situación incómoda y comprometida a la Casa del Rey y dañado la imagen de la Corona, la censura pública de su conducta y el compromiso de una mayor transparencia en la gestión de los dineros públicos que el Rey y su

familia reciben de los Presupuestos del Estado, constituye una reacción valiente, no habitual en otras instituciones del Estado. Esa censura pública a la conducta de Urdangarin no ha vulnerado su derecho a la presunción de inocencia. La familia real es una familia institucionalizada, sometida a determinadas reglas de comportamiento, y cualquiera de sus miembros que las vulnere comete actos "no ejemplares" al margen de la calificación jurídica que merezcan" (Eep27).

Este liderazgo que se atribuye al Rey del discurso de EJEMPLARIDAD es considerado como la clave para preservar a la institución del daño que hubiera sido lógico que recibiera: "La habilidad de Don Juan Carlos al apartar primero a su yerno de los actos oficiales, aprovechar después su discurso de Nochebuena para poner tierra de por medio haciendo un alegato de la «ejemplaridad» que deben mostrar los representantes públicos y, por último, apostar por la transparencia haciendo públicas las cuentas de la Casa Real, ha permitido amortiguar el golpe a la institución. Todo indica que el Rey conoció la inminente imputación de su yerno y tomó la decisión de dar un paso al frente. Y tendremos ocasión de comprobar si, como dijo el Rey, «la justicia es igual para todos» (Eem24).

El Rey como agente de discurso de EJEMPLARIDAD es también glosado en el diario *El País*: "señaló la necesidad de recuperar el prestigio de las instituciones. (...) La forma en la que el Rey afronte los presuntos casos de corrupción conocidos en su entorno familiar marcarán la pauta de comportamiento que deberán seguir el resto de representantes públicos y supone por ello un compromiso y una responsabilidad de doble dirección" (Eep28).

Por su parte, *El Mundo* constata la actuación contundente de la Casa del Rey cuando calificó de «no ejemplar» la conducta de Urdangarin. Es evidente que, al pronunciarse así, Rafael Spottorno habla por boca de Don Juan Carlos. Al no estar sujeta a la voluntad popular, la Corona, que ha prestado grandes servicios a nuestro país, sólo puede extraer la autoridad y obtener el reconocimiento de los ciudadanos con un comportamiento modélico. Por eso, al margen de cómo acabe el caso Urdangarin y dejando a un lado las cuestiones jurídicas, hace bien el Rey al apelar a la ejemplaridad y en

comprometerse a aplicar esa receta. Ese es el camino” (Eem20). Y un poco más adelante, tres días después: “Así, si en su discurso de Nochebuena el Monarca pidió «ejemplaridad» y trató como equivalentes las conductas «que no se ajustan a la legalidad» y las que van en contra de «la ética», ayer se dirigió a los parlamentarios para pedirles que contribuyan a «reforzar la confianza en las instituciones», en lo que muchos interpretan como una llamada de atención a los políticos para que sepan estar también a la altura de las circunstancias (Eem23).

Por último, se encuentra también en los editoriales una explicación de causas de por qué ahora. “La avidez de dinero fácil, el uso abusivo de posiciones privilegiadas y la corrupción fueron siempre prácticas censurables e inadmisibles. Pero es obvio que en años de bonanza y relajo parasitaron instancias públicas; a veces, de la mano de personas cuya responsabilidad obligaba a una conducta intachable, ejemplar. Ahora, en tiempo de sacrificios colectivos, tales prácticas resultan doblemente hirientes, por ser un atentado y una afrenta al bien común y, más si cabe, al compararlas con el agobio de una sociedad muy castigada por la crisis. Entre los ciudadanos crece el malestar, buscando válvulas de escape y apuntando indiscriminadamente a objetivos varios... (Elv22).

5.3.2.3 Los valores institucionales (2008-2011)

Encontramos algunas referencias al carácter REGIO de la Monarquía: “una cena oficial con representantes de las altas instituciones del Estado” (Eabc30); “Sus Majestades los Reyes presidieron ayer en el Congreso de los Diputados la conmemoración del trigésimo aniversario de la Constitución (Eabc31); “A los 72 años de edad, el Monarca mantuvo hasta el último momento su agenda oficial, incluyendo una larga entrevista con el vicepresidente de Estados Unidos, Joe Biden” (Eabc33). Interés tiene que se ponga en contexto REGIO la celebración del cumpleaños del Rey, que “únicamente celebra su santo el 24 de junio con una recepción, en esta ocasión ha convocado a los representantes de las instituciones para una cena oficial el próximo miércoles en el Palacio de El Pardo” (Eem13). También es una referencia a lo Regio la inauguración de la IX Legislatura de la democracia por parte de los Reyes (Eem14 y Eep28)

Con motivo de su 70 cumpleaños los diarios realizan algunas apreciaciones sobre la figura de Don Juan Carlos que no son nuevas, pero precisamente por eso, las expongo aquí, ya que son evidencias que puede ayudar a explicar la evolución de la reputación de la Corona española. Se considera a Juan Carlos I RELEVANTE, “singularmente próximo para los españoles. Sus gestos y expresiones en los acontecimientos deportivos o en las recepciones oficiales le han generado a lo largo de los años una fuerte corriente de simpatía. Miles de ciudadanos que han sido recibidos en actos oficiales o que se han aproximado a la Familia Real en un ámbito público son conscientes de que siempre hay una palabra amable para ellos, ya sea de felicitación o de consuelo o simplemente de interés hacia sus inquietudes. Por eso existen unos lazos tan profundos entre la Corona y la sociedad, producto de una perfecta comprensión del papel que juega la Monarquía en una democracia contemporánea”; “Políticos, empresarios, deportistas, representantes del mundo cultural y profesionales de otros muchos ámbitos saben por experiencia propia que Don Juan Carlos es capaz de abrir muchas puertas, siempre al servicio del interés general de España. La cercanía del Rey y de toda la Familia Real hacia los más débiles es una seña de identidad de la Corona. Más allá de los formalismos jurídicos o las exigencias protocolarias, la vida social discurre por cauces emocionales por los que fluyen corrientes de simpatía. La gente sabe que puede contar con el Rey para cualquier propuesta planteada en beneficio del interés general. No está al alcance de cualquiera ganarse la confianza de una nación tan compleja como España” (Eabc29).

Los diarios reconocen su carácter RECEPTIVO y la “sensibilidad” del Rey hacia los “problemas reales de sus interlocutores” (Eabc29). En este sentido se dirige a las “víctimas del terrorismo”, y otros grupos como los “inmigrantes” (Eabc29).

En este contexto, *Abc* aplaude el “anuncio de reforzar la transparencia y la austeridad en la gestión presupuestaria de la Casa del Rey supone un mensaje muy positivo para la sociedad española en plena crisis económica” (Eabc34). Y *El Mundo* se hace eco de la preocupación del Rey “por las divisiones, los desencuentros y la pérdida de los consensos básicos en la lucha contra el terrorismo y la estructura del Estado” (Eem13).

Pero lo más característico de este período respecto al atributo RECEPTIVO es el hecho de que la prensa proyecta a un monarca-Jefe del Estado ocupado en el problema central del país, el empleo, y legitimado –por el papel que ha tenido en la marcha del país- para opinar sobre el mismo.

Por ejemplo, *El País*, es explícito en su calificación positiva sobre la prioridad que da el Rey a este tema. “La crisis económica parece destinada a figurar más tiempo del deseado en el catálogo de asuntos y preocupaciones del Rey en sus mensajes navideños. Lo fue ya en el mensaje de 2008, a causa de los efectos fulminantes que el terremoto financiero originado en Wall Street; volvió a atraer la atención del jefe del Estado en el del año siguiente, y este año que acaba se ha convertido en el tema casi monográfico de su mensaje. Que la crisis y sus dolorosos efectos sociales preocupan a don Juan Carlos lo demuestra el hecho de que dos tercios de su alocución navideña se ocupen del tema” (Eep26).

Pero aún más: como si se quisiera comparar, se dice del Rey que llama a la crisis económica por su nombre (en velada alusión a lo que no ha hecho el gobierno), y se dice de don Juan Carlos que se muestra convencido de que la sociedad española saldrá adelante, como lo ha hecho “en otros periodos complejos”. Se hacen resonar las llamadas a la confianza en la capacidad de las instituciones, empresarios y trabajadores para volver “a la senda del crecimiento y de la creación de empleo”, así como a las vías que apunta: “además de reglas internacionales más eficaces, una mayor eficiencia y competitividad, más innovación tecnológica y un mejor nivel de educación y preparación de los jóvenes” (Eep24)

La Vanguardia es muy explícita en mostrar al Rey “ocupado” en la resolución de la crisis: “...la agenda de la casa real ha desplazado su foco a la economía y a las angustias sociales que de ella se derivan. La monarquía ha procurado estos meses mantener una mayor distancia con la mundanidad, transmitiendo al país una imagen de contención, sin exageraciones ni aspavientos. A su vez, tanto el Rey como el príncipe Felipe han intensificado los contactos y reuniones con empresarios, sindicalistas, analistas y expertos de distinto signo y orientación, en busca de una información precisa y exhaustiva sobre lo que está pasando en España y en el mundo” (Elv21).

Para *El País*, el Rey nunca había sido tan “claro y contundente” como en su discurso de Navidad de 2009, en el que “reclama sentido de Estado, esfuerzo y acuerdos para afrontar la crisis y el paro”. Don Juan Carlos pide que “se redoblen los esfuerzos para que España vuelva a crecer y crear empleo. La crisis económica, cuyos efectos sociales se han hecho sentir en 2009 de manera dolorosa en numerosas familias por la pérdida del puesto de trabajo de alguno o de todos sus miembros, preocupa especialmente al Rey” (Eep25).

En este tercer período, en el que se ha producido el primer suspenso en la escala del CIS de confianza en la Corona, resulta interesante registrar las valoraciones de la prensa al respecto. Es como si ésta quisiera mostrar que no hay daño el atributo RESPETADA. Por un lado, el 70 cumpleaños del monarca es ocasión para recoger muchas valoraciones positivas y de respeto. *Abc* destaca que “En estas tres últimas décadas, el Monarca ha sabido ganarse las simpatías de una sociedad que le confió la responsabilidad inmensa de conducir los destinos de un país que ahora celebra con sentido afecto y agradecimiento general el 70 cumpleaños de su Rey; hay que destacar que el cariño de la gente hacia su persona es uno de los principales activos de un reinado que alcanza dimensiones histórica No está al alcance de cualquiera ganarse la confianza de una nación tan compleja como España” (Eabc29). Recoge también la “cadena de felicitaciones espontáneas” por su cumpleaños y “desde la firme convicción que preside una historia centenaria, este periódico se une a la felicitación colectiva a Don Juan Carlos por esta celebración” (Eabc30). “

La prensa incluso parece querer mostrar que tal suspenso no es del todo real. Y así por ejemplo *El Mundo* recoge en su editorial una encuesta realizada por el diario con motivo del cumpleaños del Rey como la mejor felicitación para el Rey. “Los españoles tienen en muy alta consideración el papel de Don Juan Carlos como jefe del Estado. Así lo indica el notable alto -un 7,89- que le conceden, por encima del resultado que tenía en el mismo sondeo realizado en 2005. La nota adquiere más valor si consideramos que ningún líder político alcanza en España más de un aprobado y la mayoría por los pelos. Aunque seguramente el Rey se sentirá incluso más orgulloso de otro de los indicadores de la encuesta, el que señala que el 82,9% de los españoles considera que la

Monarquía está consolidada en nuestro país, diez puntos más que hace sólo dos años. No cabe ninguna duda de que ha sido el comportamiento de Don Juan Carlos el elemento fundamental para que en España, sólo el 12,8% de los ciudadanos se declare republicano -una cifra que ascendía al 23,5 en el sondeo de 2005-, mientras que se considera monárquico el 28,5%, o *juancarlista*, el 14,6%. Los españoles opinan de forma claramente mayoritaria - el 47,2 - que lo único que podría poner en peligro la institución monárquica son los nacionalismos separatistas” (Eem13).

Pero además, la prensa llega a hacer batalla contra quienes amenazan o dudan del apoyo mayoritario. *Abc* por ejemplo ataca a los que “han pretendido desprestigiar a la Corona en los últimos tiempos deben ser conscientes de que la inmensa mayoría de los españoles reconoce la dimensión histórica de la figura del Monarca. Unos cuantos prefieren hacerse publicidad a costa de la Corona, pero tropiezan con el apoyo abrumador del pueblo español a Sus Majestades los Reyes y a los Príncipes de Asturias” (Eabc36). *El País* y *El Mundo* ponen especial empeño en registrar la escenificación del apoyo al monarca tras el caso Urdangarín y la publicación del dato del primer suspenso en el CIS.

Los diarios consignan el homenaje que recibió el Rey en su visita a las Cortes después de salir el caso Urdangarin y que tuvo “una especial significación” (Eep28) con “aplausos durante dos minutos” (Eem23). “Los parlamentarios recibieron en el Hemiciclo a los Reyes y a los Príncipes de Asturias con un aplauso de casi dos minutos, y les despidieron con otro similar, el más largo y cálido de los que se recuerdan en el Congreso”.

Algunas consideraciones subrayan la relación entre el suspenso y el caso Urdangarín. Se trata de un suspenso debido no al monarca (“Si bien la Corona sigue contando con el afecto mayoritario de los españoles, episodios como el protagonizado por el marido de la infanta Cristina es de los que contribuyen a que haya perdido puntos en su valoración por la ciudadanía en los últimos tiempos”, Eep27), con consecuencias para la reputación (“Sería erróneo ignorar que el asunto ha causado daños a la imagen de la monarquía y que no cabe permitir otros”, Elv22). “Este asunto ha erosionado la imagen de la Corona en los últimos meses. En torno al 90% de nuestros lectores en la web considera,

de hecho, que el caso afectará «mucho» a la imagen de la Corona. Prueba de que lo hizo con éxito es el cálido aplauso que los Reyes y los Príncipes recibieron el martes en el Congreso en el inicio de la nueva legislatura y la buena acogida que sus palabras han tenido en la opinión pública. Se equivocarán quienes planteen el caso como un juicio a la Corona” (Eem24).

En todo el período, sólo hay un velado apunte, y es en el diario *El País*, sobre lo que este suspenso pueda estar diciendo de algo más de fondo que, a efectos del presente trabajo, es formulable en los siguientes términos: la necesidad de readaptar la gestión de la reputación, de reajustar los atributos sustanciales al contexto de las necesidades y percepciones de los ciudadanos. Lo que *El País* apunta es lo siguiente: “...hay síntomas de un cierto desgaste de la institución, sobre todo entre los jóvenes, para quienes acontecimientos como el 23-F quedan lejos. Sería imprudente que los Reyes no lo tuvieran en cuenta” (Eep23).

5.3.3 Contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional (2008-2011)

La prensa recoge positivamente las apelaciones que hizo el monarca en su discurso a la función de “garantía de unidad” extendiéndola a la crisis económica: los editoriales recogen muy positivamente las interpelaciones que el monarca hizo en sus discursos a los partidos políticos para que alcancen consensos para la resolución de la crisis, aún cuando estas interpelaciones podrían implicar sobrepasar los límites de su función constitucional de ÁRBITRO Y MODERADOR (apartidismo). Además, se insta al Rey a tener papel activo en la reacción al desafío independentista catalán.

- El análisis revela que la prensa hace suyo, proyecta e incluso amplifica el discurso en el que el Rey ha fusionado los valores sustanciales con los contextuales. Y esto en tres sentidos. Primero, su mostrarse AGENTE DE DEMOCRACIA la prensa lo lleva a ser agente de la estabilidad del sistema democrático. Segundo, este ser agente de la estabilidad del sistema democrático se lleva al nivel económico y social: la estabilidad económica y social del país depende de la estabilidad democrática y, por tanto, de la

estabilidad de la monarquía. Se llega así a un argumento de círculo virtuoso, pues al final, la estabilidad del Rey, como se verá en el siguiente período, depende también de la estabilidad social (y, por su relación contextual, con la económica). Tercero, la prensa, que además protege al monarca de todas las acusaciones de corrupción producidas con motivo del caso Urdangarín, consagra al Rey también como agente de un discurso de EJEMPLARIDAD para combatir la corrupción.

- La prensa también recoge las apelaciones del Rey a lo REGIO, además de lo RECEPTIVO y RELEVANTE, que se hace especialmente presente en lo que se refiere a mostrar un monarca muy ocupado y preocupado con la crisis económica.

- Por último, llama la atención que los editoriales apenas se hagan eco de lo que ha sido el primer suspenso en el barómetro de confianza en la Corona del CIS; si se hace mención, es sólo para atribuir la causa fuera de la institución.

5.4 IV PERIODO (2012-2015). ABDICACIÓN DEL REY JUAN CARLOS I Y PROCLAMACIÓN DEL REY FELIPE VI. LA REGENERACIÓN

5.4.1 Análisis de discursos (2012-2015)

En este período se han analizado igualmente los mensajes de Navidad del Rey Juan Carlos así como el primero del Rey Felipe VI tras su proclamación en 2014. También los dirigidos al Ejército durante la Pascua Militar. Para llegar al número de cuatro por año, y en consistencia con el criterio aplicado en los períodos anteriores, he escogido un tercer discurso por año que fuera representativo de los dirigidos a un público extenso. Este cuarto período tiene la singularidad de incluir dos discursos históricos, el pronunciado por Juan Carlos en su abdicación el 2 de junio de 2014 y el de Proclamación del Rey Felipe VI el 19 de junio de ese mismo año. En la exposición de resultados de este período, y por cuanto éste combina discursos de dos monarcas, iré haciendo la distinción de lo que distingue a los dos monarcas; además, en un apartado posterior, analizaré el contraste de Felipe VI respecto a lo que ha sido el Rey Juan Carlos I.

5.4.1.1 Los valores sustanciales de los discursos del Rey en el período de regeneración (2012-2015).

Como era de esperar, la función constitucional de garantía de UNIDAD aparece también en este período de “fondo” de la crisis y de regeneración. Por un lado, Juan Carlos I es recurrente en la apelación a la unión de todos los españoles en momentos de crisis económica y crisis institucional, tanto al dirigirse al Ejército (“os animo a mantener los principios de disciplina, jerarquía y unidad”, D37) como a los españoles (porque “juntos llegamos más lejos”, D40, y para ello “es necesario actuar unidos, construir consensos, superar las diferencias y sumar iniciativas”, D40). Siempre en aras de un futuro en común (D42).

La apelación a la función constitucional de garantía de UNIDAD está tanto en la abdicación como en la proclamación del nuevo Rey.

En cuanto a la abdicación, el Rey Juan Carlos I configura un escenario en el que desea consagrar la legitimidad tanto dinástica como democrática soportando su *motto*: él ha sido Rey de todos los españoles. Y así, como si necesitara hacer un saldo a su favor en todas las legitimidades, apela, primero, al origen hereditario de su reinado: su padre. “Fiel –dice- al anhelo político de mi padre, el Conde de Barcelona de quien heredé el legado histórico de la monarquía española, he querido ser Rey de todos los españoles. Me he sentido identificado y comprometido con vuestras aspiraciones, he gozado con vuestros éxitos y he sufrido cuando el dolor o la frustración os han embargado” (D43).

A continuación recurre al plural mayestático para configurar un proyecto de todos. No ha sido fácil, viene a decir, pero todos hemos estado ahí: “He visto momentos malos y buenos y siempre hemos sabido los españoles salir juntos de los malos y construir juntos los buenos” (D42); “y lo logramos porque teníamos confianza en un proyecto compartido por todos y en nuestras posibilidades de salir adelante” (D39).

Una vez más se expresa el compromiso de la Corona con el proyecto: “España es una gran Nación que vale la pena vivir y querer, y por la que merece la pena luchar. La Corona promueve y alienta ese modelo de nación.

Cree en un país libre, justo y unido dentro de su diversidad. Cree en esa España abierta en la que cabemos todos. Y cree que esa España es la que entre todos debemos seguir construyendo” (D42). En definitiva, el Rey que se va afirma también que “se queda”: “Esta noche, al dirigiros este mensaje, quiero transmitirlos como Rey de España: mi determinación de continuar estimulando la convivencia cívica, en el desempeño fiel del mandato y las competencias que me atribuye el orden constitucional, de acuerdo con los principios y valores que han impulsado nuestro progreso como sociedad” (D42).

En cuanto al discurso de proclamación del Rey Felipe VI, la apelación a la función constitucional de garantía de UNIDAD se expresa en la “vocación integradora” que arroga para la Corona, y no olvida que “debe atenerse al ejercicio de las funciones que constitucionalmente le han sido encomendadas y, por ello, ser símbolo de la unidad y permanencia del Estado” (D45). El nuevo monarca “reafirma” su fe en la unidad de España “de la que la Corona es símbolo” y matiza que “unidad no es uniformidad” aludiendo al texto constitucional que reconoce “nuestra diversidad como una característica que define nuestra propia identidad” (D45). El monarca hace un guiño a las “otras lenguas” de España para las que pide “especial respeto y protección”. Y concluye que “en esta España unida y diversa “cabemos todos” (D45).

También habla del futuro común (los nuevos objetivos comunes que nos plantea el siglo XXI) porque, argumenta, “una nación no es sólo su historia, es también un proyecto integrador, sentido y compartido por todos, que mire hacia el futuro” (D45).

Seis meses después, en el mensaje de Navidad, el nuevo Rey volverá con la apelación a la UNIDAD: “la fuerza de esa unidad es la que nos permitirá llegar más lejos y mejor en un mundo que no acepta ni la debilidad ni la división de las sociedades, y que camina hacia una mayor integración”; “Y sigamos construyendo todos juntos un proyecto que respete nuestra pluralidad y genere ilusión y confianza en el futuro. Regenerar nuestra vida política, recuperar la confianza de los ciudadanos en sus instituciones, garantizar nuestro Estado del Bienestar y preservar nuestra unidad desde la pluralidad son nuestros grandes

retos. Tenemos capacidad y coraje de sobra. Tenemos también el deseo y la voluntad. Y hemos de sumar, además la confianza en nosotros mismos” (D46).

Apelar a la función de la UNIDAD lleva consigo identificar las amenazas para la Corona, y así lo hace Felipe VI al dirigirse en este mismo discurso de Navidad directamente a Cataluña “que ha contribuido a la estabilidad política de toda España y a su progreso económico” que “todos nos necesitamos”. Apelando al sentimiento aseguro que “millones de españoles llevan, llevamos, a Cataluña en el corazón. Como también para millones de catalanes los demás españoles forman parte de su propio ser. Por eso me duele y me preocupa que se puedan producir fracturas emocionales, desafectos o rechazos entre familias, amigos o ciudadanos. Nadie en la España de hoy es adversario de nadie” (D46).

Su función como ÁRBITRO y MODERADOR la define el Rey Juan Carlos como una “plataforma institucional” para la búsqueda de “consensos en los ámbitos económico y social” (D40). Desde esa plataforma, invita a las fuerzas políticas que “sin renunciar a sus ideas, superen sus diferencias para llegar a acuerdos que a todos beneficien y que hagan posibles las reformas necesarias. Invito a los líderes políticos y a los agentes sociales a que ejerzan su liderazgo y combatan el conformismo, el desaliento y el victimismo” (D42).

Es un discurso en el que el monarca expresa su opinión sobre la situación de forma contundente: “En la actualidad vivimos tiempos decisivos para acordar soluciones que permitan crecer y crear empleo; para ofrecer oportunidades a los jóvenes y a los desempleados, que son el rostro más amargo de la crisis; para preservar la cohesión social y para consolidar los logros alcanzados durante este tiempo. Y es precisamente en estos momentos cuando la existencia de instituciones que facilitan la participación a través de una labor consultiva, realizada por prestigiosos expertos, permite avanzar en esa dirección” (D40). Y se muestra tajante: “Para mí, la crisis empezará a resolverse cuando los parados tengan oportunidad de trabajar” (D43).

En su apelación a la función de ÁRBITRO y MODERADOR, el Rey Juan Carlos es bien consciente de que la política “no vive sus mejores horas en la percepción de los ciudadanos” y trata de apelar a la idea de Estado para ganar espacio para la gestión política: “reivindica la política porque su papel es

fundamental en la salida de la crisis y reivindica “la política grande, esa que para destacar su dignidad y valor solemos llamar la política con mayúsculas. La que, desde el gobierno o desde la oposición, fija su atención en el interés general y en el bienestar de los ciudadanos. La que, lejos de provocar el enfrentamiento y desde el respeto a la diversidad, integra lo común para sumar fuerzas, no para dividirlos. La que sabe renunciar a una porción de lo suyo para ganar algo mayor y mejor para todos. La que busca el entendimiento y el acuerdo para encauzar y resolver los grandes y fundamentales desafíos colectivos. La que se cimenta en el espíritu de servicio y se acomoda a los principios de la ética personal y social. La que, en fin, es capaz de sacrificar la satisfacción del corto plazo, a menudo efímero, para ensanchar el horizonte de sus ambiciones” (D39).

El Rey Felipe VI también alude en su discurso de Proclamación su papel de “arbitrar y moderar el funcionamiento regular de las instituciones” (D45), a su “vocación integradora entre las diferentes opciones ideológicas” (D45) y a la obligación de “respetar el principio de separación de poderes y, por tanto, cumplir las leyes aprobadas por las Cortes Generales, colaborar con el Gobierno de la Nación -a quien corresponde la dirección de la política nacional- y respetar en todo momento la independencia del Poder Judicial”. “Aspiramos a una España en la que se puedan alcanzar acuerdos entre las fuerzas políticas sobre las materias y en los momentos en que así lo aconseje el interés general. Queremos que los ciudadanos y sus preocupaciones sean el eje de la acción política” (D45).

Aunque hay alguna referencia al ámbito internacional donde España “ocupa una posición privilegiada” (D45) y reclamando el papel de España en el entorno (“España es parte de la solución a la crisis global y debe ser protagonista en la toma de decisiones en los grandes foros internacionales” D39), no se han encontrado alusiones claras al papel de la Corona en su papel de REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL. Sí aparecen algunas recomendaciones: “Con la Unión Europea tenemos que seguir trabajando para superar las visiones puramente nacionales y reforzar las bases de solidaridad con las que entre todos hemos avanzado en el proceso de integración” (D39); “Hoy, más que nunca, somos parte fundamental de un proyecto europeo que

nos hace más fuertes, más competitivos y más protagonistas de un futuro de integración” (D46). El Rey Felipe VI recuerda que “nuestro deber es ayudar a construir una Europa fuerte, unida y solidaria, que preserve la cohesión social, afirme su posición en el mundo y consolide su liderazgo en los valores democráticos que compartimos. Nos interesa, porque también nos fortalecerá hacia dentro” (D45). Se refiere también a nuestros lazos “muy intensos” con los países iberoamericanos así como a “nuestros vínculos tan próximos con el Mediterráneo, Oriente Medio y los países árabes” y concluye que “en un mundo cada vez más globalizado, en el que están emergiendo nuevos actores relevantes, junto a nuevos riesgos y retos, sólo cabe asumir una presencia cada vez más potente y activa en la defensa de los derechos de nuestros ciudadanos y en la promoción de nuestros intereses, con la voluntad de participar e influir más en los grandes asuntos, asuntos de la agenda global y sobre todo en el marco de las Naciones Unidas” (D45).

5.4.1.2 Los valores contextuales en los discursos del Rey en el período de regeneración (2012-2015)

Se podría decir que resulta llamativo que la DEMOCRACIA siga siendo, cuarenta años después de su establecimiento, un valor recurrente en los discursos del monarca. Una exploración más precisa justifica este recurso. Por un lado, el Rey Juan Carlos apela a la democracia para, una vez llegado el final de su reinado, mostrarse agente de la misma: “En mi proclamación como Rey, hace ya cerca de cuatro décadas, asumí el firme compromiso de servir a los intereses generales de España, con el afán de que llegaran a ser los ciudadanos los protagonistas de su propio destino y nuestra Nación una democracia moderna, plenamente integrada en Europa. Me propuse encabezar entonces la ilusionante tarea nacional que permitió a los ciudadanos elegir a sus legítimos representantes y llevar a cabo esa gran y positiva transformación de España que tanto necesitábamos” (D43). El Rey Juan Carlos se considera artífice de semejante transformación.

Pero no sólo él, sino también su hijo Felipe VI reconoce y elogia la democratización llevada a cabo por su padre: “bajo su liderazgo –afirma en su proclamación- y con el impulso protagonista del pueblo español, construyó los

cimientos de un edificio político que logró superar diferencias que parecían insalvables, conseguir la reconciliación de los españoles, reconocer a España en su pluralidad y recuperar para nuestra Nación su lugar en el mundo” (D45).

Es como si Felipe VI quisiera: a) entroncar su acceso al reino con la legitimidad democrática lograda por su padre; b) cimentar su reinado en una propia legitimidad democrática, que no puede construir –ya hay democracia– sino mostrar: un reinado querido por todos; y c) mostrarse sensible a los escepticismos cuando no desconfianzas de las nuevas generaciones hacia la monarquía que, por definición, no es institución elegida democráticamente. Así, en su discurso Felipe VI hace alusiones al camino recorrido en el pasado (“Es mucho lo que la causa de la libertad debe a un pueblo que decidió ser dueño de su destino y que no se doblegó ante las dificultades. Como en otras ocasiones ante la adversidad, el pueblo español supo aportar lo mejor de sí mismo y transformar una realidad difícil en una fecunda tarea cuyas lecciones políticas y sociales llegan hasta nuestros días”; “El respeto mutuo y la lealtad recíproca son valores que hace más de tres décadas contribuyeron a poner en pie un nuevo marco de convivencia, el reconocimiento de nuestra pluralidad y el amparo de las diferentes lenguas, culturas e instituciones de España”, D39); sutilmente apunta que la monarquía va unida al progreso, como democracia y progreso van unidas: “Durante este periodo España ha avanzado mucho en todos los órdenes habiendo alcanzado unos elevados niveles de desarrollo” (D40); “el período más dilatado de libertad, convivencia y prosperidad de toda nuestra historia y de reconocimiento efectivo de la diversidad que compone nuestra realidad” (D42) porque según el monarca “conviene que lo tengamos bien presente, pues a menudo se pretende que lo ignoremos o lo olvidemos cuando se proclama una supuesta decadencia de nuestra sociedad y de nuestras instituciones. Reivindicar ese logro histórico no es incompatible con reconocer la necesidad de mejorar en muchos aspectos la calidad de nuestra democracia” (D42); se muestra consciente de la necesidad de contar con la aprobación de todos, y habla de “obra colectiva de todos los españoles que, hace menos de cuatro décadas y en una coyuntura de gran complejidad, supimos con firme espíritu de concordia, solidaridad y unidad, afirmar nuestro actual Estado de Derecho en torno a la Constitución de 1978” (D38); y, por

último, se muestra parte de la generación que puede desconocer todos esos logros y quizá por ello no reconocer la utilidad de la monarquía:

El monarca no ajeno a que “una nueva generación reclama con justa causa el papel protagonista, el mismo que correspondió en una coyuntura crucial de nuestra historia a la generación a la que yo pertenezco” (D43).

En definitiva, el nuevo monarca trata de mostrar que la monarquía está cimentada sobre una legitimidad democrática (todos la quisieron, su padre el Rey la garantizó, y todos la seguirán queriendo) y se compromete con los avances del país, con el progreso, de quien será artífice una nueva generación de la que él forma parte: Se trata de “una democracia consolidada”, en la que el nuevo monarca reclama su papel para “actualizar el funcionamiento de nuestra sociedad democrática” (D46) porque la “monarquía parlamentaria puede y debe seguir prestando un servicio fundamental a España”. Añade “para mejorar ese valioso legado y acrecentar el patrimonio colectivo de libertades y derechos que tanto nos ha costado conseguir”. Ese “éxito colectivo” tiene ahora que “saber transmitirlo a las generaciones más jóvenes” (D45). Como hemos mencionado en el Capítulo III, la característica multigeneracional de las instituciones con patrimonio corporativo, indica que tienden a formar parte de la memoria colectiva de un grupo social

El Rey Juan Carlos I reconoce los sacrificios de la sociedad españoles durante la crisis pero pide que “las renunciadas de hoy han de garantizar el bienestar de mañana, en un plazo razonable de tiempo, de manera que se asegure la protección de los derechos sociales que son seña de identidad de nuestra sociedad desarrollada” (D39). Se refiere la “generosidad, solidaridad y compromiso” (D39). Agradece el monarca a “la sociedad civil” la solidaridad “ejemplar” que ha demostrado para “atender a millones de personas en graves dificultades” (D42) y reconoce la “actitud abnegada y leal de las familias y la solidaridad de muchas organizaciones asistenciales que, con su ayuda, tanto están contribuyendo a la estabilidad social” (D39).

También se acuerda el Rey Felipe VI de las “personas más desfavorecidas y vulnerables “a las que dice “debemos proteger. Y para ello debemos seguir garantizando nuestro Estado de Bienestar, que ha sido durante estos años de crisis el soporte de nuestra cohesión social, junto a las familias y a las

asociaciones y movimientos solidarios. Algo de lo que debemos realmente sentirnos orgullosos” (D46).

En el valor contextual de la FAMILIA destaca los reconocimientos mutuos intercambiados entre el Rey Juan Carlos I y Felipe VI, gestos entre padre e hijo que durante la abdicación y la proclamación simbolizan la legitimidad dinástica: la hay porque hay continuidad familiar. “El Príncipe de Asturias –categoriza Juan Carlos I- tiene la madurez, la preparación y el sentido de la responsabilidad necesarios para asumir con plenas garantías la Jefatura del Estado y abrir una nueva etapa de esperanza en la que se combinen la experiencia adquirida y el impulso de una nueva generación. Contará para ello, estoy seguro, con el apoyo que siempre tendrá de la Princesa Letizia”. Se trata, una vez más, del valor tradición propio de las marcas patrimonio, que llega a alcanzar un valor multigeneracional. Las marcas patrimonio alcanzan a distintas generaciones, preservando lo heredado y haciéndolo apto para impulsar el presente y el futuro.

Este reajuste multigeneracional, expresión de la tradición de la Corona, se pone de manifiesto en el discurso del Rey Felipe VI ante el Congreso: rindió un “homenaje de gratitud y respeto hacia mi padre, el Rey Juan Carlos I. Un reinado excepcional pasa hoy a formar parte de nuestra historia con un legado político extraordinario”. Y cierra el ciclo histórico corroborando lo que otros han dicho. Como si se hubiera propuesto reafirmar el reconocimiento de la aspiración reputacional, proclama: “Como muy bien ha dicho el presidente del Congreso, hace casi 40 años, desde esta tribuna, mi padre manifestó que quería ser Rey de todos los españoles. Y lo ha sido. Apeló a los valores defendidos por mi abuelo el Conde Barcelona y nos convocó a un gran proyecto de concordia nacional que ha dado lugar a los mejores años de nuestra historia contemporánea”. En definitiva, la aspiración reputacional del Rey Juan Carlos se ha cumplido, y no es otra que la de hacer de la exigua legitimidad dinástica una extensa legitimidad democrática.

Otras referencias a la FAMILIA que ayudan a configurar la legitimidad dinástica son las que padre e hijo hacen a la Reina Sofía: con “gratitud”, “cuya colaboración y generoso apoyo no me han faltado nunca” (Rey Juan Carlos, D43); agradecimiento a “toda una vida de trabajo impecable al servicio de los

españoles. Su dedicación y lealtad al Rey Juan Carlos, su dignidad y sentido de la responsabilidad, son un ejemplo que merece un emocionado tributo de gratitud que hoy -como hijo y como Rey- quiero dedicarle. Juntos, los Reyes Juan Carlos y Sofía, desde hace más de 50 años, se han entregado a España. Espero que podamos seguir contando muchos años con su apoyo, su experiencia y su cariño” (Felipe VI, D45).

El recurso a estos valores contextuales explica el título que he puesto a este período: REGENERACIÓN monárquica. En él hay dos fases: la de Juan Carlos I, que apela a la regeneración en la consciencia de que la institución de la que es titular ha tocado fondo; y la de Felipe VI, que hace de la regeneración su programa. Así, Juan Carlos I se dice consciente de que “la sociedad española reclama hoy un profundo cambio de actitud y un compromiso ético en todos los ámbitos de la vida política, económica y social que satisfaga las exigencias imprescindibles en una democracia” ... (D42). Se refiere a “casos de falta de ejemplaridad en la vida pública que han afectado al prestigio de la política y de las instituciones” y, lo que es más interesante, se lo aplica en primera persona: “asumo las exigencias de ejemplaridad y transparencia que hoy reclama la sociedad” ; “Sé que la sociedad española reclama hoy un profundo cambio de actitud y un compromiso ético en todos los ámbitos de la vida política, económica y social que satisfaga las exigencias imprescindibles en una democracia. Es verdad que hay voces en nuestra sociedad que quieren una actualización de los acuerdos de convivencia” (D42).

INTEGRIDAD, HONESTIDAD y EJEMPLARIDAD están en el núcleo “programático” de Felipe VI. El nuevo monarca dedica una parte importante del primer discurso de Navidad a la corrupción: “El pasado mes de octubre afirmé en Asturias que necesitábamos referencias morales a las que admirar, principios éticos que reconocer, valores cívicos que preservar. Decía, entonces, que necesitábamos un gran impulso moral colectivo. Y quiero añadir ahora que necesitamos una profunda regeneración de nuestra vida colectiva. Y en esa tarea, la lucha contra la corrupción es un objetivo irrenunciable”.

El monarca quiere mostrar que su papel en este empeño se enmarca en un sistema que funciona: “Es cierto que los responsables de esas conductas irregulares están respondiendo de ellas; eso es una prueba del funcionamiento

de nuestro Estado de Derecho. Como es verdad también que la gran mayoría de los servidores públicos desempeñan sus tareas con honradez y voluntad de servir a los intereses generales”. Pero se considera en la necesidad de mostrarse en sintonía con lo que piensa la gran mayoría: “Pero es necesario — también y sobre todo— evitar que esas conductas echen raíces en nuestra sociedad y se puedan reproducir en el futuro. Los ciudadanos necesitan estar seguros de que el dinero público se administra para los fines legalmente previstos; que no existen tratos de favor por ocupar una responsabilidad pública; que desempeñar un cargo público no sea un medio para aprovecharse o enriquecerse; que no se empañe nuestro prestigio y buena imagen en el mundo. Pocos temas como éste suscitan una opinión tan unánime. Debemos cortar de raíz y sin contemplaciones la corrupción. La honestidad de los servidores públicos es un pilar básico de nuestra convivencia en una España que todos queremos sana, limpia” (D46). Al “ser el Rey de todos los españoles” de su padre, el hijo parece añadir a su *motto*, “en una España sana y limpia”.

En el discurso de Proclamación se compromete a “velar por la dignidad de la institución, preservar su prestigio y observar una conducta íntegra, honesta y transparente, como corresponde a su función institucional y a su responsabilidad social. Porque, sólo de esa manera, se hará acreedora de la autoridad moral necesaria para el ejercicio de sus funciones. Hoy, más que nunca, los ciudadanos demandan con toda la razón que los principios morales y éticos inspiren -y la ejemplaridad presida- nuestra vida pública. Y el Rey, a la cabeza del Estado, tiene que ser no sólo un referente sino también un servidor de esa justa y legítima exigencia de todos los ciudadanos” (D45).

En definitiva, Felipe VI aboga por “Monarquía renovada para un tiempo nuevo” (D45). El nuevo Rey habla de mirar “hacia adelante, hacia el futuro; hacia la España renovada que debemos seguir construyendo todos juntos al comenzar este nuevo reinado. Los españoles y especialmente los hombres y mujeres de mi generación, Señorías, aspiramos a revitalizar nuestras instituciones, a reafirmar, en nuestras acciones, la primacía de los intereses generales y a fortalecer nuestra cultura democrática” (D45).

5.4.1.3 Los valores institucionales (2012-2015)

Muy exiguo es, a pesar de las circunstancias de protocolo que caracterizan a este período, las apelaciones a lo REAL y REGIO.

La Corona se muestra una vez más “muy consciente del esfuerzo y el sacrificio que los ciudadanos están llevando a cabo con entereza” (D39) y compartiendo “vuestro dolor con renovada solidaridad y expresaros todo mi apoyo” (D42).

En este cuarto período el monarca continúa con sus expresiones de afecto y cercanía, algo que se pone más especialmente de manifiesto en el Rey Juan Carlos al anunciar su abdicación: “Me acerco a todos vosotros esta mañana a través de este mensaje para transmitir, con singular emoción, una importante decisión y las razones que me mueven a tomarla”. El monarca agradece el “apoyo que me habéis dado para hacer de mi reinado” y concluye: “Guardo y guardaré siempre a España en lo más hondo de mi corazón” (D43).

En esa línea se manifiesta también el nuevo Rey al declarar, en su discurso de Proclamación, que será un “Jefe del Estado leal y dispuesto a escuchar, a comprender, a advertir y a aconsejar; y también a defender siempre los intereses generales”. Como si fuera necesario formular explícitamente el principio, Felipe VI afirma que “La Corona debe buscar la cercanía con los ciudadanos, saber ganarse continuamente su aprecio, su respeto y su confianza”; “Y al terminar mi mensaje quiero agradecer a los españoles el apoyo y el cariño que en tantas ocasiones he recibido” (D45).

El nuevo monarca emplea frases más explícitas buscando la cercanía con el ciudadano (RELEVANTE) en su discurso de Navidad: “Quiero daros las gracias por abrirme vuestras casas en esta Nochebuena. Un momento que es, sobre todo, de cercanía y de reencuentro; un momento para aproximarnos, para mirarnos con la voluntad y el deseo de entendernos, para transmitir a las personas que nos rodean nuestros mejores sentimientos de afecto, de paz y de alegría”; “Y a lo largo de estos últimos meses me habéis rodeado de vuestro respeto, afecto y cariño. Sinceramente, me he sentido querido y apreciado y os lo agradezco de corazón. Y tengo que deciros también que he visto ilusión en muchos de vosotros, en vuestras miradas, en vuestras palabras, ante el inicio

de una nueva época en nuestra historia”. Lo que el monarca dará a cambio es servicio: “Y ahí estaré siempre a vuestro lado como el primer servidor de los españoles” (D46).

Mostrándose en sintonía con lo que la gente siente, Don Juan Carlos es claro y contundente: se hace consciente de lo que sufren los ciudadanos con la crisis económica. En la Navidad de 2012, con palabras graves se muestra RECEPTIVO: “no creo exagerar si digo que vivimos uno de los momentos más difíciles de la reciente historia de España” con una crisis económica que alcanzó “una intensidad, una amplitud y una persistencia en el tiempo que nadie imaginaba” (D39). Y en 2013 sigue en la misma línea: “España continúa sufriendo los efectos de una crisis económica y financiera de una duración y magnitud desconocidas en la historia reciente de la Unión Europea, con efectos muy negativos sobre las personas, las familias y las empresas”(D42).

Se acuerda especialmente de “muchos jóvenes, que se levantan cada día con sensación de inseguridad y desánimo por la difícil situación de sus economías, la falta de trabajo y las inciertas perspectivas de futuro” (D39). También tiene palabras de afecto para “aquellos a quienes con más dureza está golpeando esta crisis: a los que no habéis podido encontrar trabajo o lo habéis perdido durante el año que va a terminar; a los que por circunstancias diversas no podéis disponer de una vivienda; a los jóvenes que no habéis podido encauzar todavía vuestra vida profesional; a todos los que habéis soportado tan duros sacrificios con coraje, y a quienes lucháis con vuestros mejores esfuerzos por hacer realidad vuestras legítimas aspiraciones” (D42).

Los efectos de esa crisis no son solo económicos sino que genera “un desapego hacia las instituciones y hacia la función pública que nos preocupa” (D39). Y continúa en la línea ya registrada para el período anterior: el “agente de democracia”, que lo es también del “diálogo para resolver la crisis económica”, lo es también del discurso de ejemplaridad: “Para que nuestra economía vuelva a crecer tenemos que poner orden en nuestras cuentas y, a la vez, generar estímulos para la creación de riqueza. Hay estímulos que son creados por medidas de política económica o fiscal, o por políticas de fomento de la innovación o el emprendimiento, pero el primer estímulo que nos sacará de esta crisis se llama confianza” (D39).

También dedica un “recuerdo muy especial y emocionado a las víctimas del terrorismo” (D42), recuerdo enmarcado, una vez más, en el valor democracia: “Con esa experiencia, puedo decir que el sistema político que nació con la Constitución de 1978 nos ha proporcionado el período más dilatado de libertad, convivencia y prosperidad de toda nuestra historia y de reconocimiento efectivo de la diversidad que compone nuestra realidad. (...) Reivindicar ese logro histórico no es incompatible con reconocer, como acabo de señalar, la necesidad de mejorar en muchos aspectos la calidad de nuestra democracia”.

Esta misma actitud RECEPTIVA se pone de manifiesto en Felipe VI, de manera particular en su primer discurso de Navidad: “Estamos viviendo tiempos complejos y difíciles para muchos ciudadanos y para España en general. La dureza y duración de la crisis económica produce en muchas familias incertidumbre por su futuro”. Los índices de desempleo son todavía inaceptables y frustran las expectativas de nuestros jóvenes y de muchos más hombres y mujeres que llevan tiempo en el paro. Es cierto que nuestras empresas son punteras en muchos sectores en todo el mundo; pero también lo es que nuestra economía no ha sido capaz, todavía, de resolver de manera definitiva este desequilibrio fundamental. No obstante, es un hecho —muy positivo— que las principales magnitudes macroeconómicas están mejorando y que hemos recuperado el crecimiento económico y la creación de empleo” (D46).

El recuerdo al terrorismo está también presente en Felipe VI, que habla de “aquellos que, víctimas de la violencia terrorista, perdieron su vida o sufrieron por defender nuestra libertad”, y para “todos aquellos ciudadanos a los que, el rigor de la crisis económica ha golpeado duramente hasta verse heridos en su dignidad como personas” (D45). Su mensaje de esperanza va dirigido “especialmente a los jóvenes” y recuerda que es una “obligación” hacer que el empleo sea una “prioridad para la sociedad y para el Estado” (D45). Otros extractos reflejan también la actitud receptiva del nuevo monarca: “Tenemos ante nosotros un gran desafío de impulsar las nuevas tecnologías, la ciencia y la investigación, que son hoy las verdaderas energías creadoras de riqueza; tenemos el desafío de promover y fomentar la innovación, la capacidad creativa y la iniciativa emprendedora como actitudes necesarias para el desarrollo y el

crecimiento”; “El siglo XXI, el siglo también del medio ambiente, deberá ser aquel en el que los valores humanísticos y éticos que necesitamos recuperar y mantener, contribuyan a eliminar las discriminaciones, afiancen el papel de la mujer y promuevan aún más la paz y la cooperación internacional” (D45).

5.4.1.4 Síntesis conclusiva (2012-2015)

En este último período se produce un predominio de valores sustanciales de unidad con diferentes matices: para mostrar la historia común de la construcción del sistema, para referirse a la legitimidad dinástica del pasado (padre) y de futuro (hijo), para apelar a la necesidad de regenerar la vida política y para combatir el desafío catalán.

El valor sustancial de ÁRBITRO y MODERADOR se mantiene pero, al igual que en el tercer período, se hace para buscar los consensos entre las diferentes opciones ideológicas. Pierde peso la apelación al valor de internacionalidad.

Se mantiene como una constante la apelación a lo RELEVANTE y RECEPTIVO.

Curiosamente, se mantiene la apelación a la DEMOCRACIA, incluso en este último período, que está ya lejos del establecimiento de la democracia (y, por tanto, se podría considerar un valor más que amortizado). Esta apelación se introduce con diferentes finalidades: para hacer balance de lo acumulado por la institución (Juan Carlos I como agente de democracia); para designar el valor que se transfiere en el traspaso de liderazgo (Abdicación) y que se ha de ser capaz de acumular; para designar el valor que se transfiere en el traspaso de liderazgo (Abdicación) y que se ha de ser capaz de acumular; para designar el valor de progreso al que se quiere ver asociado; como base para la regeneración política y, por tanto, de la calidad del sistema; para mostrar la necesidad de contar con la aprobación de todos: el nuevo rey, legitimado dinásticamente, tendrá que mantener y, por tanto, mostrar que es querido por el pueblo; para garantizar la integridad y honestidad del sistema, valores reclamados por la sociedad, y hacer así de la Monarquía una institución ejemplar.

En definitiva, la apelación a la DEMOCRACIA que hace el nuevo monarca en su discurso parece querer demostrar que se cumplió el lema de su padre, por lo que ya ahora se puede hacer el cambio generacional y, por tanto, también regeneracional.

5.4.2 Análisis de editoriales

Este período incluye 14 editoriales de *Abc*, 17 de *El País*, 21 de *El Mundo* y 8 de *La Vanguardia*. Como nota inicial a la exposición de estos resultados, debo decir que no hay apenas un solo editorial negativo, ni siquiera en este cuarto período, en el que la Corona está en plena crisis del caso Urdangarín, y se produce además la rotura de cadera del Rey por la cual se hace público que viajaba a Botsuana para cazar elefantes.

5.4.2.1. Los valores sustanciales en los editoriales en el período de regeneración (2012-2015)

La apelación al valor de la UNIDAD en este cuarto período en la prensa está marcado por el desafío soberanista catalán. Lo que debo consignar en este análisis es que, para la prensa española, en este cuarto período y ante el desafío catalán, se proyecta la imagen de un monarca que sí debe intervenir.

Con el título “El Rey llama a la unidad”, (Eabc39) el diario *Abc* se hace eco del “llamamiento” del Rey a la unidad ante el desafío independentista “expresado en la Diada”. Y añade: “En el más riguroso ejercicio de su función constitucional como garante de la unidad y permanencia del Estado, Don Juan Carlos recuerda que estamos en un momento decisivo para el futuro de España y Europa y hace una referencia expresa al bienestar «que tanto nos ha costado alcanzar». Su apelación a la unidad y la concordia, reiterada en muchas ocasiones, tiene ahora una nueva dimensión”.

Curiosamente el diario catalán *La Vanguardia* atribuye al Rey un papel de mediación (ÁRBITRO y MODERADOR), advirtiendo que esta atribución no contraviene la moderación y apartidismo característicos de la Corona. Explícitamente reivindica este diario la mediación del Rey y le concede una “trayectoria de fina sensibilidad hacia el binomio unidad-diversidad que ha distinguido sus pronunciamientos institucionales sobre España y los españoles.

Quienes suponen que don Juan Carlos sería un "Rey político" por intervenir en la cuestión catalana, se confunden. Lo hace -y ha de hacerlo con extremada discreción y las ideas muy claras- por razones constitucionales y desde una perspectiva institucional. La Constitución atribuye al Rey un simbolismo legitimador que consiste en representar la unidad y permanencia del Estado, que es justamente lo que está en juego. Don Juan Carlos sabe moverse en terreno difíciles, incluso más y mejor que en los sencillos" (Elv24). En definitiva, este diario concede un papel político –el de mediar con Cataluña- al monarca.

Por si acaso cupieran malinterpretaciones sobre este papel de mediación, el diario se explica detalladamente: "El gran papel del Rey fue, pues, anterior y la continuidad de la monarquía en términos de funcionalidad, requiere que su papel se renueve ejerciendo la moderación y el arbitraje en los desafíos actuales. El catalán es el más importante y respecto del que el Rey dispone de la auctoritas que se le reconozca, la persuasión que sea capaz de transmitir, la transversalidad con la que sepa moverse, pero todo ello resignado al cumplimiento de la propia razón de ser de la Corona: símbolo de la unidad y permanencia del Estado, como concepto más allá de este u otro modelo" (Elv24).

Como era de esperar, *Abc* glosa lo que considera de gran pertinencia en el discurso del Rey a efectos de este papel de UNIDAD: "Don Juan Carlos se pronunció nítidamente en el momento oportuno acerca de los desafíos soberanistas" (Eabc40). Y *El País* le reclama que debe mantenerse como "punto de referencia de la cohesión nacional en estos tiempos de crisis económica y social" (Eep32) y recoge el modelo de nación que "promueve la Corona" que "nunca de manera tan explícita ha señalado el Rey" hasta el discurso de Navidad de 2013: "una España abierta en la que cabemos todos", y cuyos nexos de unión son "la intensidad de los afectos y lazos históricos, las culturas que compartimos, la convivencia de nuestras lenguas y la aceptación del diferente" (Eep40).

Pero hay editoriales que son más explícitos en este reclamo de la intervención del Rey. *El Mundo* dedica al monarca un título significativo: "Cuando el Rey y el Príncipe marcan un gol en propia puerta" (Eem26). El diario censura al monarca el reproche que hizo a Mariano Rajoy durante el

desfile militar del 12 de octubre por unas polémicas declaraciones del ministro Wert hablando de “españolizar catalanes”, captadas por una cámara. ” “...si el Rey estuvo desafortunado, otro tanto se puede decir del Príncipe. Don Felipe dijo que Cataluña «no es un problema» al tiempo que pedía responsabilidad a «unos y otros». Resulta desconcertante que sitúe en un mismo plano a quienes defienden la Constitución y a quienes tratan de destruir el Estado, incluida la propia institución monárquica. La jornada de ayer quedará como uno de los días más desafortunados para la Casa Real. Los más satisfechos serán, sin duda, los nacionalistas catalanes, que siempre han visto en la capacidad unitaria de la Monarquía uno de los principales escollos para sus pretensiones secesionistas. Ayer, el Rey y el Príncipe chutaron contra su propia portería. Así de triste” (Eem26).

Más adelante este mismo diario llega a calificar de “decepcionante” para los españoles “la que a todas luces parece una actitud pasiva del jefe del Estado ante el desafío independentista catalán”; concluye: “a los españoles nos interesa la continuidad de la institución que mejor simboliza nuestra unidad” (Eem27).

Este diario considera que los nacionalistas ignoran las reflexiones del monarca y que están ya en la fase de una abierta confrontación: “Ya no bastan las apelaciones al respeto a “las reglas de juego” ni a un pasado común que sustenta “la unidad” de España, como hizo el Rey, porque esas referencias son palabras que dejan indiferentes a los líderes de CiU y ERC, cuyo objetivo es avanzar hacia la independencia”. Llegados a este punto, el diario reclama al Rey y al Gobierno un cambio “de tono y de estrategia” (Eem31).

Con motivo de su abdicación, *Abc* recuerda que en su discurso de proclamación el Rey Juan Carlos I convocó a los españoles a un compromiso histórico: «Que todos entiendan con generosidad y altura de miras que nuestro futuro se basará en un efectivo consenso de concordia nacional». Y concluye que “puede y debe sentir realizada aquella aspiración de concordia nacional”, por tanto, considera que “misión cumplida” (Eabc49). Se considera transferida esa función integradora al nuevo Rey Felipe VI porque “los tiempos han cambiado, pero la vocación nacional e integradora de la Monarquía permanece, actualizada y reforzada, en la persona de Felipe VI” (Eabc48). La prensa

recoge estas referencias de Felipe VI a la “unidad de España y su diversidad, haciéndose eco del gran problema que tiene planteado el país con el auge de los movimientos independentistas sobre todo en Cataluña, pero también en el País Vasco” (Eem39).

Como era de esperar, la actuación de los dos monarcas frente al desafío del independentismo catalán es lo que ha articulado en la prensa la representación del valor UNIDAD. Pero resulta interesante registrar algunos extractos que pueden apuntar cuáles pueden ser los valores de marca de futuro para el nuevo monarca. Hay peticiones expresas, hay afirmaciones contundentes. *El País*, por ejemplo, le pide que “en unos momentos de profundos cambios políticos y sociales” se acerque más a “esa raya tan sutil que le marca la ley” y ejercite sus funciones constitucionales como “garante de la unidad de España” (Eep45). *Abc* es explícito apuntar lo que el momento puede ser “de provecho” para el desarrollo de la monarquía: “Cataluña representa para la Corona no solo un reto político, sino una oportunidad histórica de volcar en ella el sentido nacional de la Monarquía parlamentaria”; “Cataluña y España, en el discurso de Don Felipe, aparecieron como lo que son: realidades inseparables que no deben desperdiciar la oportunidad que les brinda la Constitución” (Eabc50). Por su parte, *El Mundo* glosa las reacciones al discurso de Felipe VI por parte de los distintos líderes políticos catalanes, interpretando además aquél como una clara desautorización al presidente de la Generalitat (Eem42).

En la fase de balance del reinado de Juan Carlos I, hay también muchos elogios al desempeño de la función constitucional del Rey Juan Carlos de ser ÁRBITRO y MODERADOR: “ejerce con gravedad y medida la compleja tarea que le corresponde como árbitro y moderador en una sociedad plural y dinámica” (Eabc37); “La Corona, cuyo funcionamiento como ente arbitral, moderador y neutral ha sido para los españoles la garantía de la estabilidad democrática; Un país sometido a constantes discordias centrífugas, con una creciente fractura ideológica y una renovada dinámica separatista, debe contar con elementos vertebradores, no sometidos al péndulo partidista, ni a la coyunturalidad de las urnas” (Eabc42). “...el Rey se sitúa en un plano superior y por encima de los partidos, en esa calidad de árbitro y moderador del

funcionamiento regular de las instituciones que le otorga la Norma fundamental” (Eabc39).

El País se ocupa de cómo “ciertos episodios han afectado a su prestigio como árbitro y moderador: desde la cacería en Botsuana, episodio resuelto por el Monarca con el reconocimiento de que se había equivocado, a la investigación judicial que afecta a su yerno por asuntos de corrupción” (Eep36).

Se considera además que “se registrase históricamente como una sucesión ejemplar” (Eabc43) y que ley de sucesión se aprobó por “aplastante” mayoría lo que fue interpretado como “la confirmación de que la democracia española cuenta con una evidente garantía de estabilidad, para tranquilidad de sus ciudadanos” (Eem37).

La función de ÁRBITRO y MODERADOR es especialmente glosada con la proclamación del nuevo monarca; pero resulta interesante cómo la prensa añade matices. Así, se dice que Felipe VI es un “monarca que reina pero no gobierna. Pero en unos momentos de profundos cambios políticos y sociales sería bueno que don Felipe se acercara más a esa raya tan sutil que le marca la ley y ejercitara sus funciones constitucionales como árbitro y moderador de la política española” (Eep45). “Felipe VI no puede ni debe asumir un rol político, porque así lo establece la Constitución. Como en el caso de su padre, sus funciones se limitan a un papel moderador y de búsqueda de consensos. Pero ese papel está llamado a ser fundamental en un momento de gran fragmentación política como el actual, cuando tanto se echan en falta referentes que ayuden a construir una nueva etapa” (Eem39).

Ese “estricto papel como árbitro” no le impide sugerir –y autoimponerse– los cambios necesarios en aras del interés general”. Así, “pidió a los poderes públicos que actúen con “máxima ejemplaridad, honestidad y transparencia” como forma de frenar el descrédito de la política. También emplazó a los partidos a llegar a acuerdos, convirtiendo las preocupaciones ciudadanas “en el eje” de su actividad y anteponiendo los problemas reales a cualquier forma de aventurerismo” (Eem40).

Dentro de su función arbitral se enmarca “el aplomo y la normalidad con los que Don Felipe ha iniciado su reinado fortalecen la institución y confirman sus capacidades como Monarca” (Eem36).

En los editoriales que hacen balance del reinado del Rey Juan Carlos I no faltan alusiones a su actividad diplomática y sus logros (REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL), con el claro balance de que “El significado histórico de Don Juan Carlos quedará vinculado inevitablemente con la mejor versión que España está ofreciendo al mundo (...) “Hace treinta y nueve años, el recién proclamado Juan Carlos I decía: «Europa deberá contar con España, pues los españoles somos europeos». Aquella frase, que hoy puede parecer una redundancia, encerraba entonces la voluntad de romper el ostracismo español. No hay que incurrir en ningún tópico, ni en ninguna apología exagerada, para considerar a Don Juan Carlos como un factor decisivo en la modernización de nuestro país (Eabc49).

Se le reconoce al monarca haber sido “un valor para la diplomacia española” (Eem36), “el que ha rendido y seguirá prestando servicios impagables a nuestro prestigio e influencia en la escena internacional (Eep29) y el haber encarnado “en aquellos difíciles años la imagen de un país que se volvía a abrir al mundo. Ahora que está de moda hablar de Marca España, nadie duda de que el Rey fue el mejor embajador de la nación en el último cuarto del siglo XX” (Eem32). Atributo que continúa aún habiendo abdicado: “El padre del Rey –dice *El Mundo* refiriéndose a Juan Carlos I- sigue teniendo un gran predicamento en todo el mundo” (Eem36).

5.4.2.2 Los valores contextuales en los editoriales en el período de regeneración: La “reina democracia” lleva de la mano a la Regeneración (2012-2015)

En este último período de análisis hay nuevos y diferentes valores contextuales que pasan a ocupar un papel preponderante en la prensa. Por un lado, la RENOVACIÓN y REGENERACIÓN propuesta por los dos monarcas toma protagonismo en detrimento de la DEMOCRACIA (que, sorprendentemente, sigue todavía como valor importante de la prensa). La presencia de este valor de renovación y regeneración tiene interés particular en

el presente análisis por la relación que guarda con las variables de evaluación de la gestión de una marca patrimonio: la omnitemporalidad, constancia, trigeneracionalismo, identidad de múltiple rol, utilidad multigeneracional y constante tenacidad de gestión. Todas éstas son variables que apuntan a la capacidad de renovación, a lo que me referiré al final del presente capítulo.

Además, en los términos que abajo exponemos, la prensa parece haber trasladado el relevo de “AGENTE DE DEMOCRACIA” a “AGENTE DE EJEMPLARIDAD E INTEGRIDAD” que el monarca adoptó en sus discursos. Otros valores como la AUSTERIDAD y la FAMILIA están también entre los contextuales que identificamos en este período.

A continuación expongo estos valores contextuales en el orden que considero se ha podido producir la deriva del discurso. En línea con el discurso de EJEMPLARIDAD iniciado en el tercer período, la prensa recoge apreciaciones respecto a este valor que, además, en el cuarto período, se asocia también más a la AUSTERIDAD. Como consecuencia, en el paso al nuevo monarca cristaliza la idea de que se produce una renovación que es, además, de regeneración de edad, también de integridad ética.

La prensa se hace un eco muy extenso a las apelaciones que han hecho los monarcas a la EJEMPLARIDAD, consagrando así el papel que ambos tienen en ser líder de este tipo de discurso. Se registran las apelaciones, y con valoraciones muy positivas, a partir de diferentes situaciones, entre las que expongo algunas.

Con motivo del caso Urdangarín (y todo lo relacionado, como por ejemplo la imputación de la Infanta Cristina) se recuerda que Juan Carlos “sentenció” que “todos los ciudadanos son iguales ante la ley” (Eep41, Elv26, Eabc41).

Algún (pequeño) contrapunto está en el editorial de *El Mundo* que refleja el escepticismo de la gente a esta frase: Resulta también muy significativo que el 81% no comparta la frase del Rey en su último discurso de que «la Justicia es igual para todos». La gran mayoría cree lo contrario. Los hechos demuestran una y otra vez que los poderosos en este país consiguen ser absueltos gracias a la habilidad de sus abogados o a una discutible aplicación de la doctrina de la

prescripción o simplemente indultados para que no cumplan la pena, un doble rasero que daña la imagen de neutralidad de la Justicia” (Eem25).

La frase se llena de contenido cuando los editoriales glosan la resolución del Tribunal “La hermana de Felipe VI, hija del Jefe del Estado cuando se inició la causa, podrá ir a juicio y será tratada como un ciudadano más. Es un hecho histórico, sin precedentes, y un triunfo de nuestra Democracia” (Eem34).

En definitiva, a convocatoria judicial a Cristina de Borbón es considerada como una constatación del funcionamiento del Estado de derecho en España y una demostración de que “la justicia es igual para todos” (la “promesa de marca” que había hecho el monarca) se ha cumplido.

Se podría decir que se está ante, una vez más, un triunfo del “AGENTE DE DEMOCRACIA”, que aplica ésta aún cuando le podría perjudicar familiarmente, convirtiéndose en agente de EJEMPLARIDAD, legado que traslada a su hijo. Y la prensa valora muy positivamente cómo el hijo ha tomado el legado. “Hay que aplaudir la reacción del príncipe don Felipe. Una vez conocido el hecho judicial que afecta a una de sus hermanas, el heredero de la Corona defendió la independencia de la justicia de manera oportuna” (Eep37).

Singularmente importantes son las referencias recogidas a la EJEMPLARIDAD con motivo del incidente de Botsuana, por cuanto éste tuvo como protagonista al propio monarca. En síntesis, la prensa no se enfoca tanto en la negatividad del hecho, sino en la positividad de la petición de disculpas, mirando al futuro. Pero con diferentes matices.

Así, el *Abc* se apresura a parapetar la relación que pueden establecer algunos entre el suceso y una posible abdicación: “...entre reconocer que la gestión de los asuntos del Rey debe contar con criterios más realistas y correlativos a la España actual y dar por terminado el reinado de Don Juan Carlos I media un espacio que solo se colma con valoraciones apresuradas o temerarias y, sobre todo, con un profundo desconocimiento de la necesidad que tiene nuestra nación de cerrar crisis, y no de abrir otras nuevas. La lealtad hacia la Corona, institución permanente que representa la unidad nacional y la

continuidad del Estado, no admitiría negar la evidencia de la inoportunidad del viaje. Y por lealtad, así lo afirmamos (Eabc38).

El Mundo glosa el daño que tal suceso puede suponer para el país (“No solamente ha hecho daño a la institución que encarna sino también a la imagen exterior de España”) así como sus valoraciones sobre la gestión del caso (“De nada sirve poner al frente de la comunicación de la Casa a un profesional de prestigio ni impulsar una rimbombante Ley de Transparencia, cuando las instituciones administran con cuentagotas la información sobre hechos tan relevantes como un accidente del monarca”); con una valoración contundentemente negativa sobre el episodio, de las pocas que se han podido registrar en este trabajo: “se trata de un viaje irresponsable, realizado en el momento más inoportuno. Y ello porque resulta muy poco ejemplar el espectáculo de un monarca cazando elefantes en África cuando la crisis económica en nuestro país provoca tantos problemas a los españoles, incluidas algunas situaciones familiares dramáticas. Ello transmite una imagen de indiferencia y frivolidad que el Jefe del Estado jamás puede dar” (Eem33).

La prensa, por último, es generosa al glosar la petición de disculpas: “En un gesto insólito que le honra, el Rey pidió disculpas por su cacería de elefantes en Bostuana”; “Es difícil encontrar en la Historia a un monarca o a un jefe de Estado que tan abiertamente asuma que no ha actuado bien” (Eem30). “El escueto pero sentido mensaje posterior -"Me he equivocado. Lo siento. No volverá a ocurrir"- con el que don Juan Carlos intentó enmendar su yerro ha quedado, en todo caso, como ejemplo a seguir en el ámbito institucional y de la representación pública” (Eep34).

La prensa recoge además referencias a la EJEMPLARIDAD hechas por los monarcas en relación con las instituciones y de la política. El Rey hizo “una firme llamada al compromiso ético en los comportamientos de dirigentes políticos, económicos y sociales, del que él no se excluye al asumir en su puesto "las exigencias de ejemplaridad y transparencia que reclama la sociedad" (Eep40). Estas valoraciones son frecuentes a propósito de la Ley de Transparencia: “Por su propia iniciativa, la Corona está incluida en el ámbito de aplicación de la nueva ley de Transparencia, una de las acciones más positivas

de la legislatura actual para mejorar la calidad de nuestro sistema democrático” (Eabc44).

La idea de ejemplaridad está relacionada con la de AUSTERIDAD, presente por la crisis económica “En tiempos de grave crisis económica, es notorio que la Corona cumple con el requisito de austeridad que afecta a las administraciones públicas y a todos los españoles. El ejercicio de transparencia que supone aportar todos los datos sobre ingresos es fiel reflejo del compromiso de la Casa del Rey con los contribuyentes” (Eabc44). En este sentido, la decisión del Rey Felipe VI de reducir su sueldo un 20 por ciento con respecto al de su padre algo que es considerado un paso “en la buena dirección” (Eem44). “El salario del Rey es el más bajo de todas las monarquías europeas y está en consonancia con los que reciben los cargos públicos en España, que se encuentran también entre los sueldos más reducidos de los países desarrollados” (Eem44).

También encontramos este atributo en los actos que rodearon la proclamación de Felipe VI como nuevo Rey: “El reinado de Don Juan Carlos tocó a su fin ...en un austero y solemne acto al que asistió una selecta representación de la vida política nacional, pretérita y actual” (Eabc49); “De entrada, ha elegido una ceremonia breve y austera para su proclamación de hoy, sin presencia de representantes extranjeros y la invitación de apenas 170 personas. En la actual situación, la calle no habría entendido una fiesta con excesivo boato. La propia marcha de Don Juan Carlos, que ayer le cedió simbólicamente su silla en el acto de la firma de su abdicación, ya fue sobria y sencilla” (Eem39).

Referencias a la AUSTERIDAD aparecen también en las consideraciones sobre los presupuestos, donde se informa que “para fijar las cantidades, Zarzuela ha consultado las retribuciones de otros jefes de Estado europeos, incluyendo monarquías y repúblicas. La comparación muestra niveles salariales más bajos en España que en Europa. Además, el presupuesto muestra otros gestos de austeridad, como la reducción de la dotación para viajes del personal de la Casa (de 190.000 a 130.000 euros), así como la suma destinada a atenciones protocolarias (de 820.000 a 661.000 euros). (...) Sería injusto no reconocer que la política de austeridad y transparencia de la Corona se inició

en los últimos años del reinado de don Juan Carlos, en los que se redujo el monto total de los presupuestos, se lanzó una página web de calidad, se hicieron públicas las retribuciones de todos los miembros de la familia real y se suscribió la Ley de Transparencia aprobada en 2013. Felipe VI ha seguido e intensificado la política iniciada por su padre” (Eep44).

La idea de RENOVACIÓN/REGENERACIÓN aparece, lógicamente, asociada al cambio de monarca. Y en la prensa queda proyectada mediante la descripción muy favorable del proceso en cómo se ha llevado a cabo la abdicación y proclamación del nuevo Rey.

Se habla así de un relevo “modélico” (Eem36), de “una operación oportuna, bien diseñada y ejecutada” (Eep45) y “un acontecimiento sin precedentes en la historia reciente de España que está dando como nación una medida de estabilidad y seguridad en sí misma que pocas veces había tenido ocasión de dar” (Eabc49). *El Mundo* recuerda que existían “ciertas dudas cómo podría resultar la convivencia entre dos Reyes, en un momento particularmente delicado para la Corona por los escándalos que la han salpicado en los últimos tiempos. Esa incertidumbre ha quedado despejada. Incluso es fácil adivinar que el reparto de funciones entre Don Felipe y Don Juan Carlos puede reportar en adelante grandes servicios al Estado” (Eem36).

El Mundo llega a manifestarse en primera persona sobre el proceso adoptando protagonismo en el mismo: “Desde *El Mundo* hemos defendido en los últimos meses la conveniencia del relevo porque Don Felipe –junto con la Reina– representa lo mejor de la Corona en estos momentos. Es una persona muy bien formada e informada, leal y profesional, que, como se vio por ejemplo en la defensa de la candidatura de Madrid a los Juegos Olímpicos de 2020, tiene altura ya de Jefe de Estado. Por eso creemos que es la mejor garantía para que la Monarquía pueda recuperar el nivel de prestigio que tuvo durante muchos años” (Eem32).

En este contexto resulta de gran interés que, la frase pronunciada por Felipe VI, “Una Monarquía renovada para un tiempo nuevo”, y que tal y como expuse en el Capítulo IV, se podría considerar el lema del nuevo monarca, ha tenido una gran repercusión en los medios que inmediatamente “compraron” el objetivo del Rey de regenerar la vida pública. *El Mundo* argumenta que “una de

las ventajas que para la institución tiene la llegada de Felipe VI es que le permite romper con el pasado. La ausencia de Doña Cristina de todos los actos de la proclamación es un síntoma claro de la decisión del Rey de iniciar "una nueva Monarquía para un tiempo nuevo", donde la ejemplaridad sea una de las razones de ser de la Corona" (Eem41). Se considera que Felipe VI inicia su reinado "con una estrategia clara de proximidad con los ciudadanos, de regeneración institucional y de mayor transparencia, acorde con las nuevas exigencias de la sociedad" (Eep45).

El análisis de los editoriales me permite exponer de forma más detallada los rasgos que quedan asociados al valor contextual de regeneración.

Primero, se trata de un cambio de generación, de un paso a la nueva. Así lo explicita *La Vanguardia*, que dice que "La abdicación del Rey, una vez la noticia ha sido interiorizada por los ciudadanos, empieza a percibirse como el primer paso para impulsar las reformas necesarias en España. (...) Don Juan Carlos quiso comunicar al país que, para superar la crisis institucional y política que vive España, era necesario dar paso a una nueva generación que ha crecido en un régimen de libertades y que está llamada a reformar una democracia que se ha acabado apolillando en el armario de nuestra historia más reciente" (Elv30).

Es, por otra parte, un cambio generacional que entraña sus dificultades, por lo que la "omnitemporalidad" (variable de análisis) podría quedar amenazada: "No es una tarea fácil cuando la mayoría de los jóvenes consideran a la institución como algo caduco y desconectado de un mundo en el que la meritocracia es la forma de alcanzar altos niveles de responsabilidad. Y esas críticas se quedan no sólo en la Corona, sino que el desapego se extiende al modelo político y social instaurado por la Constitución que impulsó Don Juan Carlos. (...) El Príncipe podría recomponer esta difícil situación y le será más fácil hacerlo con la ayuda de todos los implicados. Ha dado muestras de personalidad" (Eem32).

Segundo, se trata de un cambio en la manera de hacer la política. Los editoriales glosan las diferencias que hay entre los contextos políticos asumidos por los dos monarcas: "a su padre le tocó la difícil tarea de pilotar la transición de un régimen dictatorial a otro democrático, la situación que ha

debido afrontar Felipe VI no es tampoco fácil: una crisis económica que afecta a gran parte de la población, otra institucional debido al auge de los nacionalismos y, no menos importante, una circunstancia inédita que ha aconsejado mantener el protagonismo de Don Juan Carlos en un segundo plano” (Eem46); “Las circunstancias en las que Don Felipe llega al trono son muy distintas a las que se encontró su padre en 1975. Con todas las dificultades que atraviesa el país, España es hoy una democracia consolidada, perfectamente integrada en los organismos internacionales y la decimotercera economía del mundo. En ese sentido, no parte de cero. Sin embargo, la incertidumbre en el futuro probablemente sea mayor a la que había en la Transición. Entonces, pese a sus diferencias, la izquierda y la derecha compartían una idea de cuál era el camino a recorrer. La política era una disciplina noble que lideraba un proyecto en el que la juventud estaba absolutamente comprometida (Eem39). En definitiva, el paso a un nuevo monarca señala el hito de la necesidad de renovación para abordar y dar respuesta a nuevas y diferentes maneras de ver la política, la izquierda/derecha y, en general, la sociedad.

Tercero, la REGENERACIÓN es, también, una cuestión de recuperar la integridad ética. A este respecto resulta interesante que la prensa reseñe positivamente los cambios abordados por Felipe VI: “Mientras la corrupción es la constante vital que los ciudadanos reconocen en la clase política, Don Felipe ha ordenado auditorías externas a la Casa Real a partir de 2015 y ha prohibido a los miembros de la Familia Real desempeñar actividades privadas. No son gestos de cara a la galería ni una operación de imagen, sino la manifestación de una nueva forma de ser y estar de la Corona ante los ciudadanos y las instituciones. Es la vanguardia de la ejemplaridad el sitio elegido por el Rey para la Monarquía española” (Eabc45). “La Casa del Rey ha asumido el liderazgo de la regeneración, predicando con el ejemplo del código de conducta que el Monarca ha impuesto a los empleados de La Zarzuela. Nada pidió Don Felipe que la Corona no esté dando a la sociedad: transparencia, honradez y servicio público” (Eabc50).

Algo similar se recoge en *El Mundo* al editorializar sobre la presentación de los presupuestos de la Familia Real para 2015. Se trata de “otro paso en la

buena dirección” (Eem44), de lo que se concluye que, “Desde luego, Felipe VI sí ha entendido el mensaje y hay que reconocerle el esfuerzo que está realizando desde su llegada al Trono por la transparencia de las cuentas y la moderación de los gastos de la Casa Real. En el inicio de su reinado prometió "una Corona íntegra, honesta y transparente" y, de momento, lo está consiguiendo. El Rey ha prohibido las actividades profesionales de los miembros de la Familia Real –Felipe y Letizia, Juan Carlos y Sofía y las infantas Leonor y Sofía– que no sean las de naturaleza institucional, ha establecido que las cuentas de la Casa Real sean auditadas por la Intervención General del Estado, ha elaborado un régimen específico para los regalos y ha determinado un severo control desde el Gobierno de las actividades de promoción de los intereses económicos del país que lleven a cabo los miembros de su familia” (Eem44).

La revocación del título de duquesa de Palma a la infanta Cristina fue interpretada como “una decisión que radiografía la determinación de Felipe VI de recuperar el prestigio y la reputación de la Corona. Puesto que la infanta no renuncia a los derechos sucesorios, el jefe del Estado hace lo que en su mano está: retirarle los honores” (Elv31). Esta decisión también considerada como uno de los gestos “más relevantes protagonizados por el Rey desde su proclamación”. “Consciente de la necesidad de devolver la ejemplaridad a la Corona, en entredicho estos últimos años por sucesivos escándalos, y en un decidido afán por avanzar en la modernización y transparencia de la institución, Felipe VI ha dado pasos como el de limitar la Familia Real a los actuales monarcas, sus hijas y los Reyes eméritos; aprobar un exigente código de conducta ética que, por ejemplo, les impedirá tener vínculos con empresas privadas, o someter las cuentas de la Casa a una auditoría externa anual. Pero la decisión de despojar a Doña Cristina del Ducado de Palma –hecho sin precedentes en la historia reciente– va aún más lejos en esa voluntad regeneradora de la Corona, porque confirma que Felipe VI está dispuesto a retirar cualquier honor y privilegio a quien, como su propia hermana, demuestre un comportamiento falto de la ejemplaridad y la ética debidas” (Eem45). Este golpe de autoridad es valorado como “un paso más en el camino de la regeneración institucional” (Eep44).

La prensa es explícita en su editorialización positiva con la que constata que el pretendido lema del Rey (y así, su promesa de marca) se está cumpliendo. Un año después el balance es positivo para el monarca: “El Rey Felipe VI se comprometió en su discurso de proclamación a liderar una Corona “íntegra, honesta y transparente”, y cuando todavía no ha cumplido ocho meses al frente de la Casa Real ya ha dado pasos importantes para hacer realidad su palabra. En julio anunció importantes medidas de mayor profesionalización de la Casa del Rey, concretadas con la firma de convenios con la Abogacía del Estado, Hacienda y la Secretaría de Estado de Comercio y con la elaboración de un código de buenas prácticas para el personal de Zarzuela. El martes pasado, el Monarca dio un nuevo mensaje de austeridad y transparencia al presentar su primer presupuesto para la Casa del Rey. En algún momento deberán ser las propias Cortes las que fijen el sueldo de los miembros de la Casa Real; mientras tanto, bienvenidos sean la prudencia y el buen criterio que el Rey ha mostrado en el uso del presupuesto que se le asigna. Las primeras medidas de ejemplaridad han sido reducir en un 20% su sueldo respecto al que cobraba su padre, el Rey Juan Carlos; cerrar el abanico salarial de los cuatro miembros de la familia real, y reducir el monto total de su asignación” (Eabc48). “Próximo a cumplirse el sexto mes de su reinado, Felipe VI ha consolidado el proceso de renovación de la Corona tras la abdicación de su padre, el Rey Juan Carlos I, con unas medidas sinceras y efectivas. Puede decirse sin riesgo de exageración que la Corona ha asumido la iniciativa y el liderazgo en la regeneración institucional del Estado (Eabc48).

En la misma línea se pronuncia *El Mundo* cuando dice que “El nuevo Rey ha recuperado el apoyo y la confianza de los españoles en la Monarquía con una actuación que ha marcado un nuevo estilo de reinar y ha modernizado la institución adaptándola a la nueva realidad social. Ejemplo de ello son la austeridad que aplican Don Felipe y Doña Letizia en todos sus actos, la limitación de la Familia Real a ellos dos, sus hijas y los Reyes eméritos, la aceptación de un exigente código ético y el riguroso control de las cuentas, sometidas anualmente a una auditoría. Finalmente, la firmeza que ha demostrado el Rey al revocar a su hermana el Ducado de Palma ha puesto de

manifiesto su disposición a mantener la ejemplaridad aunque le cueste tomar decisiones tan duras y comprometidas como ésta". (Eem46)

Pero los logros conseguidos no deben, según *El País*, "instalarle en la complacencia o en la comodidad. Cuando don Juan Carlos decidió abdicar la Corona en su hijo, afirmó que los nuevos tiempos exigían nuevos protagonistas para afrontar el cambio que piden los españoles. Don Felipe asumió ese reto en su discurso de proclamación y habló de "una Monarquía renovada para un tiempo nuevo". En su primer año, el Rey ha iniciado esa renovación, pero es necesario que continúe ese proceso con más intensidad y ejerza el papel de dinamizador del cambio que de él se espera. La prudencia es una virtud -y más en tiempos de crisis y de procesos electorales-, pero la situación actual recomienda un poco más de audacia a todos los líderes institucionales, incluido el Rey, que se ha ganado el respeto y el aprecio de los españoles y la autoridad moral para reinar con mayor iniciativa" (Eep45).

El valor DEMOCRACIA, que ha reinado en todos los períodos analizados y de forma contundente, no cede fácilmente su espacio. Incluso en este último período, cuando ya la democracia está sólidamente asentada, la democracia aparece como valor contextual también en la prensa. En parte es razonable: la abdicación es momento de balance, y en el balance de Juan Carlos I está el ser artífice de la democracia. Son así frecuentes los reconocimientos por "el inmenso valor de la participación de la Corona en la instauración de la democracia y en la consolidación de la etapa más pacífica y próspera de la historia de España" (Eabc42). Ese papel "ejemplar en la recuperación de las libertades" (Eabc46) lo ha ejercido también en los momentos más decisivos: "Facilitó la democracia y suya fue la primera gran decisión de renunciar a los poderes absolutos heredados del dictador, lo cual permitió organizar la democracia y elaborar la Constitución, en la que las funciones del Rey quedaron ajustadas a las usuales en otras monarquías parlamentarias. Suya fue también la determinación de intervenir contra los golpistas del 23-F, salvando una situación de gravísimo peligro para la continuidad de la democracia. Y suya ha sido la decisión de abdicar, lo cual deposita la responsabilidad de la Jefatura del Estado en la persona constitucionalmente designada para ello, don Felipe de Borbón. Nadie puede negar a don Juan

Carlos la utilidad de sus servicios a los españoles ni la iniciativa demostrada en los momentos más importantes” (Eep42). En su habitual tono laudatorio *Abc* dice “los españoles perciben en la persona de Don Juan Carlos y en la propia institución el reflejo simbólico de una etapa muy positiva para la convivencia en paz y libertad y recuerdan de forma muy positiva su papel en el 23-F” (Eabc37).

Su papel “providencial para España” (Eabc46) durante la transición es especialmente recordado en los balances que recogen los periódicos con motivo de su abdicación, un proceso que se realizó con “total normalidad y tranquilidad” (Eabc47): “El Rey Juan Carlos encabezó aquel gran esfuerzo (la transición democrática). Lo encabezó y lo templó” (Elv25). *El Mundo* recuerda su discurso de proclamación y con el que comenzó “el camino para devolver a los españoles la soberanía que la dictadura de Franco les había arrebatado” (Eem38). El diario se refiere también a la defensa de la Constitución que hizo el Rey durante el 23-F: “Allí se ganó definitivamente el respeto de los españoles, cuando comprobaron su defensa del Estado de Derecho y de las libertades públicas. Don Juan Carlos se ha comportado siempre como un Monarca constitucional, cuya labor de mediación ha sido valiosa para el país” (Eem38). En otro editorial se refiere a que el “Rey pilotó un proceso político sin igual que, además propició un desarrollo económico sin precedentes en España” (Eem38); “Treinta y nueve años después de su proclamación, Don Juan Carlos puede y debe sentir realizada aquella aspiración de concordia nacional, expuesta ante unas Cortes Generales que representaban al régimen anterior y que iban a dar paso a la reforma política y, en definitiva, a la transición democrática. Misión cumplida, Señor” (Eabc49).

Los periódicos salen en defensa del monarca, además, en un momento en que España se ve acosada por pulsiones antisistema –y por tanto, antimonárquicos- y por “extravíos nacionalistas” (Eabc47).

Parece que en ese traslado generacional, los diarios –los editorialistas- ejercieran el papel de abuelos que recuerdan a los que vienen que les compensa preservar el valor de lo pasado. Es la prensa, principalmente, quien llegada la hora del relevo, corrobora el valor de esta marca patrimonio: “Sería un error olvidar que la figura del Rey está estrecha y legítimamente asociada a la de la democracia española. Bien es verdad que en los últimos meses se han

sucedido noticias lesivas para el prestigio de la monarquía; pero sería un error olvidar que la figura del Rey está estrecha y legítimamente asociada a la de la democracia española. Por ello, y ante la complejidad del momento que vive España, parece mucho más sensato tratar de estabilizarlo, mediando las correcciones necesarias, que fomentar la zozobra” (Elv25).

El País también intenta salvaguardar la institución “Los hechos imputables al yerno del Monarca no tienen que ver con la forma de Estado que libremente fue asumida por los españoles durante la Transición política. Necesitamos apoyar nuestras instituciones, no crearnos problemas que no tenemos, y abordar la solución de los muy graves que nos ocupan huyendo de teatrales escaramuzas que suscitan quienes andan al acecho para desestabilizar la democracia en su propio interés. Prácticamente nadie duda hoy -y ese nadie incluye a los más relevantes republicanos de nuestra historia reciente- que el Rey y la Corona han rendido y seguirán prestando servicios impagables a la libertad de nuestros ciudadanos, a la democracia española, a su construcción y desarrollo y a su prestigio e influencia en la escena internacional. Don Juan Carlos renunció en su día a los poderes recibidos, devolvió la soberanía al pueblo español, impulsó el cambio hacia la democracia y la protegió y defendió de los golpistas. A los políticos corresponde definir ahora qué aspectos deberían actualizarse de una institución que ha rendido probados servicios a la ciudadanía, y de la que se espera el ejercicio moderador de su autoridad moral en estos tiempos de crisis e incertidumbre” (Eep29). E insiste en otra ocasión: “Sin la voluntad y el respaldo de don Juan Carlos habría sido más difícil consolidar el marco democrático que ha permitido modernizar un país muy atrasado respecto a los principales de Europa e integrarlo en sus instituciones, abortar la intentona golpista del 23-F, vivir un largo periodo de prosperidad y conseguir una profunda evolución social” (Eep36).

Este último extracto confirma la idea de que la legitimidad democrática, que ha estado complementando la no dinástica, puede ya dar paso a ésta “El Rey y su heredero encarnan la legitimidad constitucional de la Monarquía. Una conducta presuntamente irregular de aquel para nada significa una crisis de legitimidad en la jefatura del Estado” (Eep29).

5.4.2.3 Los valores institucionales (2012-2015)

El caso Urdangarín provoca varias referencias en el ámbito de la REGULACIÓN para “deslindar legalmente las responsabilidades de los miembros de la familia real”; para proteger jurídicamente al heredero y para “acentuar todavía más la transparencia de la institución” (Eep29). Este diario indica que “la competencia para definir y decidir todas estas cuestiones reside en las Cortes Generales, al igual que proponer una solución al viejo asunto pendiente de la preferencia del varón sobre la mujer en la sucesión a la Corona, vestigio constitucional de una época sobrepasada”, (Eep29). Los diarios recogen la “fulminante reacción” (Eep41) de la Casa del Rey al excluir al yerno del monarca del protocolo y de la web.

El País insiste en que hay que dar “más pasos hacia la transparencia” (Eep41) mientras que *La Vanguardia* considera “urgente que se desarrolle por ley orgánica, prevista en la Constitución, la posibilidad de que las Cortes Generales puedan privar de los derechos sucesorios a miembros de la familia real que no mantengan una conducta adecuada. El Rey ha hecho lo que está en su mano; el resto corresponde a las instituciones. La nuestra es una monarquía parlamentaria que requiere de un cuadro regulatorio completo” (Elv31).

La abdicación del Rey Juan Carlos, necesitó de una Ley Orgánica aprobada por el Congreso y de ello se hacen eco los medios que se congratulan del “respaldo abrumador” que obtuvo en la cámara (Eabc47). También en el Congreso se aprobó el aforamiento del Rey Juan Carlos tras su abdicación. *El Mundo* considera que se hizo de una forma “improvisada que merece reproches” puesto que en su opinión “La premura para no dejar desprotegido judicialmente al anterior Monarca ha levantado todo tipo de suspicacias en la sociedad sobre posibles denuncias contra su persona, mientras que en el ámbito político ha provocado el sinsentido de que el aforamiento sólo saliera adelante con los votos del PP y otros dos diputados. La abstención del Grupo Socialista por la negativa de algunos diputados a seguir significándose en el apoyo a la Corona muestra, a la postre, que los partidos mayoritarios han fallado al no lograr ponerse de acuerdo en un tema relativo a la Monarquía, institución que siempre se había dejado al margen de la batalla política”. Sin

embargo, confiesa estar de acuerdo en “el fondo aunque no en la forma” (Eem47).

Sobre el Rey Felipe VI la única referencia en lo referente a la REGULACIÓN la encontramos en *El País* que reclamaba un estatuto propio y que “trabaja mucho, pero con un equipo reducido, tal vez demasiado reducido para quien ejerce funciones de representación y se prepara para desempeñar un papel básico en la estabilidad institucional y el equilibrio de un país afectado por fuertes tensiones políticas y territoriales” (Eep41).

El proceso de abdicación y proclamación del nuevo Rey conlleva una serie de actos protocolarios (REGIO) recogidos por los medios: “La noticia fue comunicada por el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, antes que por el propio don Juan Carlos. Es verdad que el jefe del Gobierno y de la mayoría parlamentaria tiene ahora un papel esencial para poner en marcha los mecanismos constitucionales necesarios para formalizar el cambio de titular de la Corona, pero también lo es que el Rey debería haber sido el primero en explicar su decisión personalmente a los españoles” (Eep47); “El acto celebrado ayer en el Salón de Columnas del Palacio Real en el que el Rey sancionó su abdicación, y ese eterno aplauso de los asistentes al mismo simbolizan el reconocimiento de todo el pueblo tanto a su obra como a su grandeza, entrega y generosidad, visualizada en el gesto de ceder su silla a Don Felipe nada más apartarse del escritorio donde decía adiós a su reinado” (Eabc49).

La agenda de los nuevos Reyes también es recogida por *Abc*: “Nadie, en este sentido, puede cuestionar mínimamente la intensidad y la calidad de la agenda que ha marcado el estreno del reinado de Don Felipe y Doña Letizia, con dieciséis audiencias, cinco viajes oficiales –hoy en Lieja, para conmemorar el centenario de la I Guerra Mundial– y actos muy significativos, como la recepción a las víctimas del terrorismo y el viaje, el primero dentro de España, a Gerona, cuyo título de Príncipe ostenta el heredero de la Corona (Eabc45).

Uno de los gestos más RELEVANTES del reinado del Rey Juan Carlos I es sin duda el perdón público que pidió tras el incidente de Botsuana. Lo resume muy bien *El País* “El Rey hizo ayer un gesto que le honra. Sus palabras a la salida de la clínica -"lo siento mucho, me he equivocado y no volverá a ocurrir"-

en referencia a un viaje privado para cazar elefantes en plena tormenta financiera constituyen un hecho sin precedentes, reconocido así por numerosos políticos del arco parlamentario. Ninguna autoridad ha hecho algo parecido en España, ni tampoco don Juan Carlos había reconocido públicamente un error. Es de destacar que el Rey haya optado por hablar en persona, descartando la frialdad de un comunicado que habría restado verosimilitud a sus palabras y que no habría permitido observar su contrición ante una cámara de televisión, consciente de la importancia del error cometido, del malestar causado y de su perjuicio para el prestigio de la Monarquía” (Eep32).

El Rey Felipe VI ha heredado este atributo y encontramos referencias a la “comunidad del pueblo con su Corona” (Eabc46) y al discurso del nuevo Rey en el que declara expresamente “buscar la cercanía con los ciudadanos” y “ganarse continuamente su aprecio y confianza” (Eem40). “Los gestos y los actos de Su Majestad el Rey (Felipe VI) han revitalizado la Jefatura del Estado ante la opinión pública como un ejemplo de transparencia y empatía con la sociedad” (Eabc45). “Los españoles tampoco piden algo extraordinario: solo representantes y gobernantes que muestren más empatía por sus problemas, que sean honrados y que cumplan con el trabajo que les corresponde. Exactamente los valores que el Rey Felipe VI está transmitiendo con su ejemplar ejercicio de la Jefatura del Estado” (Eabc50).

Esas muestras de cariño se vieron el día de su proclamación cuando “el Rey fue aclamado y aplaudido en siete ocasiones” lo que representa una “muestra de complicidad con la monarquía renovada que encarnan Felipe VI y la Reina Letizia”. “El profundo afecto demostrado por los ciudadanos a la nueva Familia Real en las calles y frente al Palacio de Oriente, prueban que la Monarquía renovada de Felipe VI es un relevo bien recibido” (Eem40).

Los mensajes navideños del Rey han seguido despertando interés (RECEPTIVO) aunque el de 2013 creó “Eep40 “una expectación igual o superior al que despertaron los más comprometidos de sus 38 años de reinado”. Según *El País*, “nunca los españoles habían soportado en ese largo periodo histórico una crisis económica de la envergadura de la que viene deteriorando sus condiciones de vida desde hace ya seis años. Tampoco un deterioro institucional tan palpable, que no excluye a la propia institución

monárquica, y una crisis de identidad nacional, que procede de la voluntad independentista de muchos catalanes, apoyada por buena parte de sus clases dirigentes. Ante una situación así, lo que dijera el Rey en su tradicional mensaje navideño tenía una especial relevancia. El año 2013 concluye, además, sin que la leve mejoría de los datos macroeconómicos que aduce el Gobierno haya tenido la más mínima incidencia sobre la situación, cada vez más precaria, de las clases medias y trabajadoras. El descrédito de los políticos ha seguido en caída libre a lomos de los casos de corrupción que afectan a los partidos -en este año especialmente al del Gobierno-, a organizaciones empresariales y sindicales, así como a sectores diversos de las Administraciones públicas. Uno de esos casos de corrupción, el que afecta al yerno del Rey, Iñaki Urdangarin, planea dolorosamente en este final de año sobre la familia real ante la incógnita todavía no despejada de la posible imputación de la infanta Cristina. Contiene, en primer lugar, un reconocimiento al sacrificio de los amplios sectores sociales que están soportando de manera más incisiva la crisis económica, así como una firme llamada al compromiso ético en los comportamientos de dirigentes políticos, económicos y sociales, del que él no se excluye al asumir en su puesto "las exigencias de ejemplaridad y transparencia que reclama la sociedad". La constatación de que "hay voces en nuestra sociedad que quieren una actualización de los acuerdos de convivencia" será interpretada, sin duda, como una referencia realista a lo que sucede en Cataluña" (Eep40).

Según *Abc*, sus mensajes navideños reflejan "con prudencia y medida las preocupaciones de los españoles" (Eabc40). La crisis económica sigue siendo un tema de referencia y también, "aunque sin menciones expresas, las tensiones territoriales" (Eabc40). En especial, "planteó la necesidad de recuperar la Política con mayúscula frente al partidismo" en uno de los "momentos más difíciles de nuestra historia y, en el plano económico, el más grave en los 37 años" de reinado. En ese discurso, el Rey "conecta con rigor" la carencia de expectativas económicas y de empleo con un desapego a las instituciones que debería situarse en primera línea del debate político" (Eabc40).

Esta receptividad con los problemas del entorno también la cultiva Felipe VI “El Rey no dejó pasar la ocasión para demostrar que la Corona no vive en un limbo, sino con los pies firmemente asentados en el suelo de un país con muchos problemas” (Eabc50) y entre esos problemas se refiere a la corrupción, a la crisis económica, el paro o la situación de Cataluña. “. “De su análisis se deduce que acierta en el diagnóstico de los problemas de España; Hizo una alusión directa a la crisis y a los sacrificios de quienes "han sido duramente golpeados" hasta verse "heridos en su dignidad". En este punto, abogó por "la obligación y el deber moral" de "trabajar para revertir esa situación y proteger a las personas y a las familias más vulnerables" (Eem40).

Al poco tiempo de estallar el caso Urdangarín, la Corona sigue teniendo el apoyo ciudadano (RESPETADA): “La Corona incorpora además una fuente de legitimación sociológica, ya que inspira un notable grado de confianza a los ciudadanos. La encuesta que hoy publica *Abc* no deja lugar a dudas: siete de cada diez ciudadanos muestran un criterio favorable a la Monarquía, incluso en tiempos particularmente difíciles como consecuencia del «caso Urdangarín». Los españoles expresan su orgullo ante la imagen que el Rey proyecta en el extranjero (favorable nada menos que para el 81 por ciento), recuerdan de forma muy positiva su papel en el 23-F (77 por ciento) y reconocen su labor en la lucha contra ETA (72 por ciento). Además, frente a ciertos tópicos al uso, los españoles mantienen su plena confianza en la Corona (69 por ciento), más allá de la figura del Rey, lanzando así un mensaje hacia el futuro que encarna el Príncipe de Asturias”(Eabc37).

Sin embargo, ese apoyo cae en picado. *El Mundo* lo resume así: “Aunque la Monarquía ha sido, desde el 23-F, la institución mejor valorada por los españoles, en los últimos años se apreciaba una cierta erosión que ahora se acentúa, con la gravedad de la crisis y los episodios que han afectado a la Familia Real. El sondeo de Sigma Dos que hoy publicamos revela un deterioro sin precedentes en la valoración que los ciudadanos hacen de la institución monárquica. Si ponemos esta encuesta en relación con la de hace un año por estas fechas, las conclusiones no dejan lugar a dudas. El respaldo a la Monarquía como forma de Estado ha descendido de forma considerable en 2012. Si entonces era rechazada por un 32,8% de los ciudadanos, ahora ese

porcentaje se ha disparado hasta el 41%. Casi lo mismo cabe decir de la consideración que merece el titular de la institución. Hace un año nos hacíamos eco de que el 76% de los españoles tenía buena o muy buena opinión de don Juan Carlos. Hoy, ese porcentaje ha caído hasta el 50,1%. La valoración del Príncipe se ha resentido mucho menos, ha caído siete puntos. Desde fuera, podría considerarse normal que la Jefatura del Estado no se libere del descrédito en el que están sumidas las instituciones debido sobre todo a la falta de horizonte que genera la crisis. Sin embargo, distintos errores cometidos por la Casa Real en 2012 ayudan a explicar mejor la decepción que refleja el sondeo. Aunque el Rey pidió perdón por la cacería de Botsuana -y a la mayoría le pareció bien- el incidente le ha pasado factura. Otro tanto cabe decir del caso Urdangarin, cuya tramitación judicial ha proporcionado datos sumamente escandalosos. Es llamativo que hace un año el 45% de los ciudadanos creyeran que la Casa del Rey estaba gestionando bien el caso, al apartar a Urdangarin de las actividades oficiales y ahora ese porcentaje haya descendido hasta el 19,9%. En ello ha influido sin duda el intento de normalizar la presencia del marido de la Infanta Cristina auspiciado por algunos miembros de la Familia Real. En este contexto tal vez no sea tan sorprendente como pueda parecer -los Reyes no abdican, dijo con pleno conocimiento de causa Doña Sofía en un libro- que el 44% de los ciudadanos sea partidario de que el Rey abdique en el Príncipe Felipe. Casualmente ayer se difundió un sondeo en el que la mayoría de los ciudadanos suecos quiere que Carlos Gustavo deje paso en el trono a su hija Victoria, lo cual puede indicar que las sociedades depositan muchas esperanzas de futuro en los cambios, como sin ir más lejos sucedió en España con la llegada de Rajoy y la marcha de Zapatero. La Casa Real ha puesto en marcha en los últimos meses una estudiada operación de marketing para mejorar la imagen del Rey. Desde la incorporación de las nuevas tecnologías para difundir el mensaje de la Corona hasta los cambios formales en el tradicional discurso de Nochebuena. TVE emitirá este viernes una entrevista de Jesús Hermida con el Monarca. Sin embargo, no bastará con cambiar las formas si no varía el contenido” (Eem27).

Lo más interesante de este período es el cambio de tendencia en la valoración de la Corona que se produce un año después de la llegada de

Felipe VI. Según *El País*, “Las últimas encuestas muestran una buena nota para la reputación del Rey Felipe y una ligera recuperación de la valoración de la Monarquía. Para que se consolide esa tendencia, la Corona tiene que continuar desarrollando los objetivos enunciados en su código de conducta y mostrar a los españoles la utilidad de una Monarquía moderna, cercana, íntegra y transparente” (Eep43).

Las encuestas de *El Mundo* lo corroboran: “Según la encuesta que hoy publicamos, el 76% considera acertada la abdicación, el 73% está convencido de que Felipe VI será un buen Rey y sube repentinamente al 56% el apoyo a la Monarquía como forma de Estado. Hace cinco meses, ese respaldo había caído por debajo del 50% por primera vez en la Historia: una preocupante señal de alarma para la institución. El estudio de Sigma Dos constata que la figura del Príncipe de Asturias genera ilusión en la calle, independientemente de las simpatías políticas o de la edad. De hecho, el cambio más significativo se ha producido entre los jóvenes. Si en enero de este año sólo el 33% respaldaba la Monarquía como modelo de Estado, la inminencia del relevo en La Zarzuela ha elevado ese porcentaje hasta el 46%. La imagen del Príncipe como una persona preparada, vital y con una vida personal ordenada, genera confianza y transmite credibilidad. Evidentemente, dependerá de Don Felipe confirmar esa buena impresión cuando pase a ejercer como Rey, pero sin duda le ayudará en sus comienzos arrancar con la simpatía de los ciudadanos. Existe un 30% de españoles que considera que, aunque mejore su imagen, la institución monárquica ya no recuperará el brillo de sus mejores años. Entra dentro de lo posible que así sea, porque la Corona llegó a ser la institución más valorada con grados de aceptación enormes. Pero lo que ese 30% de escepticismo sugiere es que los ciudadanos son hoy mucho más exigentes con los poderes de lo que lo fueron antaño y que no van a ser tan condescendientes con los errores del nuevo monarca. Si en el pasado la Corona fue tratada con un tacto especial por lo que representaba y por los importantísimos servicios prestados a la democracia, ese blindaje no va a tenerlo Felipe VI. Eso le obligará a tener que afinar más si cabe. Pese a todo, nuestra encuesta constata que el 65% de los españoles valora positivamente en conjunto las cuatro décadas de reinado de Don Juan Carlos, por apenas un 10% que considera que su labor ha sido

negativa. Se trata de un aprobado mayoritario que hace justicia a toda una vida dedicada a España. Desde luego, sería inmerecido que todo lo bueno que ha aportado el Rey quedara postergado por los errores que, sin duda, también ha tenido” (Eem35).

La aprobación ciudadana será también clave en el reinado de Felipe VI: “Don Felipe es consciente de que a su reinado le espera convivir con una opinión pública exigente y crítica con todas las instituciones del Estado. Las monarquías no se asientan en las reverencias de los cortesanos, sino en el afecto legitimador de los ciudadanos” (Eabc45); “Al final, las instituciones se respetan en la medida en que sean respetables las personas que las encarnan. Don Felipe, con el concurso de Doña Letizia, lo comprendió así respecto de la Corona desde el primer minuto de su reinado (Eabc48). Y parece que lo están consiguiendo: “El respaldo ganado por el nuevo Jefe del Estado en apenas seis meses de reinado demuestra todo lo necesario que era ofrecer a España un revulsivo de regeneración, al que deberían sumarse todos aquellos protagonistas de la vida pública” (Eabc50).

Y un año después se confirma la buena tendencia: “Un año después, sin embargo, se ha comprobado lo acertado de aquella decisión, ya que más de un 75% de los ciudadanos cree que Felipe VI está siendo un buen monarca para España, y que casi dos tercios de la población respaldan la monarquía como forma de Estado para nuestro país. Además, si se tiene en cuenta que en los datos publicados por el CIS en abril de 2014, pocas semanas antes de su abdicación, el Rey Juan Carlos obtuvo la peor nota de todo su reinado (3,72 puntos sobre 10), lo conseguido por Felipe VI en este tiempo constituye todo un logro personal e institucional, ya que la ciudadanía le otorga una valoración de 6,67 puntos, casi el doble de la de su padre. Hay que recordar que entonces, la imagen del Rey Juan Carlos, que en 1995 había alcanzado la puntuación más alta desde que accedió al trono (7,5), se había visto empañada por la segunda imputación de la Infanta Cristina en el caso Nóos y diversos escándalos personales que hicieron caer su popularidad. Pero la encuesta, que fue realizada después de las elecciones municipales y autonómicas pero antes de la retirada del título a su hermana, la Infanta Cristina, ofrece otros datos que auguran un futuro de estabilidad a la institución. Si bien es positivo para la

Monarquía que un 74,7% tenga una opinión buena o muy buena de la figura de Felipe VI, lo es más que esas mismas opiniones las tenga el 53,3% de los votantes de Podemos, frente al 18% que la tiene mala o muy mala. Ello pone de manifiesto que pese a la profusión de banderas republicanas en las manifestaciones callejeras, la base electoral de la formación de Pablo Iglesias es más heterogénea y plural de lo que cabría esperar. Además, un 55% de su electorado cree que Felipe VI está siendo un buen Rey” (Eem46).

Hasta en Cataluña lo reconocen: “El nuevo Rey obtiene buena nota. Hasta los votantes de CiU le aprueban por los pelos. Ya quisieran para sí muchos políticos... Más allá de esa primera lectura, la encuesta que hoy publica *La Vanguardia* explica muchas más cosas. Cuenta que a seis de cada diez españoles les gustaría que les consultaran sobre monarquía o república, aunque enseguida confiesen que prefieren la Corona. Y, sin embargo, los ciudadanos expresan así su deseo de participar más en la gobernación. Aflora una necesidad de dejar atrás los temores y tabúes de la transición” (Elv28)

También *El País* lo corrobora: “Felipe VI ha aprobado con nota su primer año como Rey de España, a juicio de los ciudadanos. El 81% de los españoles celebra la forma en que el Monarca está desempeñando sus funciones, según la encuesta de Metroscopia que publica hoy *EL PAÍS*. Además, el 78% considera que la Corona proyecta una imagen positiva de España hacia el exterior; un 70% cree que contribuye a salvaguardar el sistema democrático en tiempos de crisis; un 66% opina que ejerce sus funciones de forma imparcial y sin partidismo; y un 63% considera que da estabilidad al Estado por encima de los cambios de Gobierno. No cabe duda de que el nuevo Rey ha iniciado el camino para recuperar el prestigio de la institución y la confianza sobre su utilidad, teniendo en cuenta, además, que recibió la Corona en unos de los momentos más bajos de popularidad de su padre, don Juan Carlos, y de la Monarquía. Además, doña Letizia ha obtenido un amplio respaldo ciudadano (el 74% aprueba la forma en que está desempeñando sus funciones) en su primer año como reina consorte, en el que ha mantenido las actividades que venía ejerciendo como princesa y ha asumido otras propias de su nuevo cargo, como la representación de la actividad de cooperación internacional de España” (Eep45).

5.4.3 Contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional (2012-2015)

La prensa refleja el valor de UNIDAD de la Corona frente al desafío catalán, así como para afirmar el papel de ÁRBITRO y MODERADOR que adquiere el nuevo monarca, de manera particular, ante la fragmentación social.

Ni siquiera en este último período la DEMOCRACIA desaparece como valor contextual asociado a la Corona que, aparece ahora asociada a la necesidad de estabilidad.

Resulta interesante comprobar que los editoriales reflejan positivamente el valor contextual de RENOVACIÓN apelado por el nuevo monarca, Felipe VI. La prensa se hace eco de sus palabras sobre la INTEGRIDAD, HONESTIDAD y TRANSPARENCIA.

La EJEMPLARIDAD se reconoce ante la petición pública de perdón del Rey Juan Carlos después de Botsuana y ante la decisión de la Casa del Rey de expulsar primero a Iñaki Urdangarín y después de la Infanta Cristina del protocolo real. También se alaba la decisión de Felipe VI de retirar a su hermana el Ducado de Palma tras la imputación. Todo esto parece llevar a la prensa a hacer resonar positivamente el valor Ejemplaridad al que han apelado los dos monarcas en sus discursos.

Lo REGIO, no sólo por el comportamiento sino por toda la ceremonia protocolaria de la abdicación y la proclamación, se recoge en los medios, así como lo RELEVANTE y RECEPTIVO. Hay referencias a la REGULACIÓN, puesto que se requiere la aprobación de las Cortes de la Ley de Abdicación y se reclama más Transparencia. Por último, respecto al valor RESPETADA, hay que decir que los editoriales refieren la caída en el apoyo popular, pero para minimizar su significado, para comparar con otras encuestas que valoran positivamente al Rey, y, muy extensamente, para glosar la recuperación de la confianza que se produce con la proclamación del nuevo monarca Felipe VI.

El Cuadro 18 recoge los resultados obtenidos del análisis, y me servirá de base para la discusión de los siguientes epígrafes.

Cuadro 18. Resumen del resultado del análisis de discursos y editoriales

DISCURSOS				
	<i>Primero</i> 1978-1981 Transición constitucional	<i>Segundo</i> 1996-1999 Primera alternancia política	<i>Tercero</i> 2008-2011 Crisis económica y de confianza	<i>Cuarto</i> 2012-2015 Crisis y regeneración
SUSTANCIALES	Garantía de UNIDAD Ligado a democracia y prosperidad	Garantía de UNIDAD (señalando la función constitucional, y especialmente ante el terrorismo) MODERADOR Y ÁRBITRO DEL sistema	UNIDAD frente a la crisis: Constitución como marco de “estabilidad y convivencia” ARBITRO entre instituciones y VERTEBRADOR de territorios. La función constitucional lleva al monarca a asumir un rol de “recomendación política”: Unidad (acuerdos) para resolver la crisis. Formula recomendaciones sobre algunas cuestiones políticas Pierden peso la Representación e Internacionalidad	UNIDAD: - para mostrar la historia común de la construcción del sistema. - para referirse a la legitimidad dinástica del pasado (padre) y de futuro (hijo) para regenerar la vida política. - para combatir el desafío catalán. ARBITRO y MODERADOR para buscar consensos entre las diferentes opciones ideológicas

CONTEXTUALES	<p>La “reina DEMOCRACIA”</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Rey agente de democracia - La democratización es logro común de todos 	<p>Continuado reinado de la DEMOCRACIA</p> <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - FAMILIA como valor social - SOLIDARIDAD 	<p>Todavía la DEMOCRACIA frente al desapego ciudadano a las instituciones: “todos los españoles somos iguales ante la ley”.</p> <p>La monarquía se muestra impulsora de INTEGRIDAD y EJEMPLARIDAD: “todos los españoles somos iguales ante la ley”.</p> <p>Apelación al valor SOLIDARIDAD para formular recomendaciones específicas para las políticas públicas</p> <p>FAMILIA. Más protagonismo de Felipe presentado como garantía de porvenir, legitimidad dinástica</p>	<p>DEMOCRACIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - para hacer balance de lo acumulado por la institución (Juan Carlos I como agente de democracia) (legitimidad democrática) - para designar el valor que se transfiere en el traspaso de liderazgo (Abdicación) y que se ha de ser capaz de acumular - para designar el valor de progreso al que se quiere ver asociado - como base de la regeneración política, y por tanto, de la calidad del sistema - para mostrar la necesidad de contar con la aprobación de todos: el nuevo Rey, legitimado dinásticamente, tendrá que mantener y, por tanto, mostrar que es querido por el pueblo - para garantizar la integridad, honestidad del sistema, valores reclamados por la sociedad, y hacer así de la Monarquía, institución ejemplar - En definitiva, democracia para demostrar que se cumplió el lema de su padre, y que ahora se puede hacer cambio generacional (y regeneracional)
INSTITUCIONALES	<p>Predominio de lo REGIO sobre lo RECEPTIVO y RELEVANTE</p>	<p>RELEVANTE: palabras cercanas y emotivas (a estudiantes, inmigrantes, etc.)</p> <p>RECEPTIVO: muestra sensibilidad hacia economía, que muestra esperanzadora; pide crecimiento sano y solidario; se refiere a paro, terrorismo.</p>	<p>Extensa apelación a lo REGIO</p> <p>Continúa lo RELEVANTE y RECEPTIVO (con el problema del terrorismo (internacional), desempleo, crisis económica, etc</p>	<p>RELEVANTE</p> <p>RECEPTIVO: crisis económica: parados, jóvenes. Confianza. Terrorismo</p>

GLOBAL	<p>Ausencia de referencias para la memoria institucional; ausencia de referencias a la historia</p> <p>Ausencia de referencias a las raíces dinásticas, ni a la historia lejana; sólo refiere el pasado inmediato para contextualizar la importancia de la democracia</p> <p>Lema: Rey de todos los españoles</p> <p>Predominio de los valores sustanciales sobre los contextuales que, junto al predominio de lo Regio sobre lo Receptivo y Relevante, muestra la necesidad de construir el sistema democrático de monarquía parlamentaria</p>	<p>Ausencia de referencias para la memoria institucional; las referencias que se hacen a la historia son para recordar la Transición.</p> <p>Los valores sustanciales ceden paso a los contextuales.</p> <p>La Democracia como valor sigue predominando entre los valores contextuales.</p>	<p>La ausencia de referencias para la memoria institucional del período anterior es aquí equilibrada con menciones a la continuidad dinástica de Juan Carlos I en el Príncipe Felipe</p> <p>Hay una articulación de los valores contextuales en los sustanciales: se traslada a la función monárquica de garantizar la unidad de la nación, el combate de la crisis económica y de la corrupción.</p> <p>Los valores sustanciales se funden con los contextuales de tal manera que el Rey propone un discurso de ejemplaridad y de actuación contra la crisis</p> <p>Se incrementa la apelación a lo Regio, que acompaña a lo Receptivo y Relevante</p>	<p>Referencia a la unidad como logro del pasado pero también unida a la regeneración.</p> <p>Se funde también el valor sustancial UNIDAD con el contextual DEMOCRACIA como base de la misión cumplida del Rey Juan Carlos y de la regeneración del Rey Felipe VI.</p> <p>Se mantiene lo RELEVANTE y RECEPTIVO como valores institucionales.</p>
--------	---	---	---	---

EDITORIALES				
	Primero 1978-1981 Transición constitucional	Segundo 1996-1999 Normalización democrática	Tercero 2008-2011 Crisis económica y de confianza	Cuarto 2012-2015 Abdicación y regeneración
SUSTANCIALES	<p>UNIDAD</p> <p>Representación de la nación</p> <p>Árbitro y moderador (en relación a la reconciliación)</p> <p>No se menciona la no legitimidad dinástica</p>	<p>UNIDAD</p> <p>Internacionalidad</p> <p>Vertebración; Se le otorga cierta autoridad moral para instar a una cierta intervención para garantizar la estabilidad institucional</p>	<p>UNIDAD (Integrador, conciliador, líder de discurso para resolver la crisis, para instar al acuerdo entre distintas opciones políticas.</p> <p>ARBITRO y MODERADOR; pero se insta al Rey a intervenir en el problema catalán</p>	<p>UNIDAD frente al desafío catalán</p> <p>Representación internacional</p> <p>ARBITRO Y MODERADOR- la prensa reclama un papel fundamental de Felipe ante la fragmentación social</p>
CONTEXTUALES	<p>También la "Reina DEMOCRACIA"</p>	<p>DEMOCRACIA. El Rey es la democracia.</p> <p>Familia/familia real. El Príncipe sucesor garantizará la continuidad dinástica</p> <p>Integridad y Ejemplaridad; se afirma comportamiento intachable de la Familia Real</p>	<p>DEMOCRACIA para combatir la dimensión económica y social de la crisis. De la estabilidad del sistema democrático depende la estabilidad económica y social.</p> <p>DEMOCRACIA para combatir la corrupción; protección del Rey</p> <p>El Rey=Líder del discurso de EJEMPLARIDAD</p>	<p>RENOVACIÓN/REGENERACIÓN</p> <p>INTEGRIDAD/HONESTIDAD y transparencia</p> <p>Democracia como estabilidad</p> <p>EJEMPLARIDAD: Caso Nóos, Botsuana</p> <p>AUSTERIDAD</p>

INSTITUCIONALES	<p>RELEVANTE: estilo sencillo, recuerdo a colectivos concretos (exiliados, cultura, ejército)</p> <p>RECEPTIVO, especialmente al problema del terrorismo</p> <p>RESPETADA: Elogios y reconocimiento de los medios. Apoyo a ultranza.</p> <p>Afirmación de lo REGIO: Juan Carlos I se está comportando conforme a lo Real</p>	<p>RELEVANTE: sintonía con la sociedad</p> <p>RECEPTIVO: destacada receptividad, en especial, con terrorismo</p> <p>RESPETADA: muchas referencias a valoración positiva por la opinión pública y por los propios medios de comunicación</p>	<p>REGIO</p> <p>RECEPTIVO y RELEVANTE: ocupado en el problema de la crisis económica</p> <p>RESPETADA: apenas se hace eco la prensa del suspenso en la confianza (barómetro CIS), o se hace para atribuir la causa fuera de la Corona</p>	<p>REGIO</p> <p>RELEVANTE: perdón público</p> <p>RECEPTIVO</p> <p>RESPETADA- Caída de apoyo y recuperación tras las abdicación.</p> <p>REGULACIÓN- Familia Real, derechos sucesorios, ley de abdicación, aforamiento del Rey, estatuto jurídico del heredero</p>
	<p>Todas las afirmaciones son positivas; no se registra ni una afirmación neutra ni negativa. La prensa añade al valor Unidad, el de apartidismo y neutralidad (en los que el monarca no había hecho tanto hincapié)</p> <p>Prensa “juancarlista”</p> <p>La prensa reproduce el lema del monarca “Rey de todos los españoles”, apoyando sin fisuras la opción de éste: sustituir la no legitimidad dinástica con una legitimidad democrática</p>	<p>Valoración positiva, que arrasa con la mínima crítica</p> <p>El predominio de la Democracia como valor contextual cataliza la identificación del Rey con la democracia</p> <p>Si bien el lema del monarca apenas se menciona (sólo una vez), toda la editorialización es una expresión de que la promesa de marca (ser Rey de todos los españoles) se está cumpliendo</p>	<p>Ni el caso Urdangarín provoca apreciaciones negativas. La prensa mantiene el carácter predominantemente positivo</p> <p>Monarca artífice del democrático discurso de ejemplaridad: El artífice de la democracia lo es también de la regeneración moral que reclama la sociedad española</p> <p>Se llega a hacer del monarca Líder moral;</p> <p>El Rey puede querer seguir siéndolo de todos los españoles</p>	<p>La prensa reclama una vez más el papel político de la Corona en esta ocasión contra la fragmentación social.</p> <p>Aparece la REGENERACIÓN como nuevo valor contextual y se mantiene la EJEMPLARIDAD con el Rey como líder moral.</p> <p>El Rey pierde apoyo popular y abdica. El nuevo Rey recupera apoyos.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.5 DISCUSIÓN FINAL INTERPRETATIVA DE LOS RESULTADOS

Llegados al final de la exposición de los resultados, procedo finalmente a la interpretación de los mismos. El Cuadro 19 reproduce el esquema para la interpretación, que se desprende, como ya expuse, del planteamiento teórico expuesto en los primeros capítulos. A continuación expongo la evolución de la promesa de marca, la evolución del reconocimiento reputacional mediático y, por último, el análisis que arroja la aplicación de los criterios de evaluación de la marca/institución patrimonio.

Cuadro 19. Esquema para la discusión interpretativa de los resultados				
Período	1	2	3	4
Evolución de la promesa de marca				
Evolución del reconocimiento reputacional mediático				
CRITERIOS PARA EVALUAR EL CONTRASTE				
Constancia				
Tenacidad				
Trigeneracionalismo				
Identidad de múltiple rol				
Constante utilidad multigeneracional				
Omnitemporalidad				

Fuente: Elaboración propia

5.5.1. Análisis de la evolución de la promesa de marca: análisis comparado en el tiempo de los discursos

Con apoyo en los datos obtenidos del análisis, sintetizados en el Cuadro 18, procedo ahora a explorar la evolución en el tiempo de los discursos del monarca, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación “¿Cuál ha sido la aspiración reputacional (valores sustanciales, contextuales e institucionales de la promesa de marca) de la Corona española a lo largo del tiempo? ¿Qué valores se mantienen invariables y cuáles se modifican?”

Una visión global de la Tabla 18 nos permite decir que hay valores sustanciales a los que la Corona ha apelado de forma continuada en los discursos del monarca. Destaco, en primer lugar, el valor sustancial UNIDAD, que permanece invariable en el tiempo, incluso hasta el momento actual del Rey Felipe VI. En un principio se proyecta asociado con la idea de democracia y prosperidad (el monarca proyecta su función de garantía de unidad como necesaria para el establecimiento de la democracia, así como para el crecimiento del país); después para combatir el terrorismo; en el tercer período, como necesaria para combatir la crisis, no sólo económica sino también la de confianza en las instituciones; y en el último período este valor toma un significado especial para mostrar la historia común de la construcción del sistema (no olvidemos que es el período de la abdicación y, por tanto, momento de balance) y para referirse a la legitimidad dinástica del pasado (padre) y de futuro (hijo). El análisis permite afirmar que en el “traspaso” de la Corona al nuevo monarca se “traspasa” también el valor: el Rey Felipe VI hace uso de este valor esencial como arma para regenerar la vida política e institucional y para combatir el desafío independentista catalán.

El valor sustancial ÁRBITRO y MODERADOR del sistema institucional no aparece hasta el segundo período (1996-1999), que es el de alternancia política. Este valor adquiere especial relevancia ante el desafío catalán en el tercer y cuarto período. Pero hay que destacar aquí los matices singulares que adquiere este valor sustancial también en estos dos últimos períodos. Con la crisis económica y de confianza en las instituciones, y el estallido del caso Nóos, en el tercer período de análisis (2008-2011), ésta función arbitral lleva al monarca a ganar espacio en el terreno político: mediante la conciencia de tener

que instar a las distintas fuerzas políticas a la unión, les insta también a llegar a acuerdos para resolver la crisis y, con esto, formula recomendaciones sobre algunas cuestiones de políticas públicas como, por ejemplo, el cumplimiento del déficit. Esta posición se mantiene con Felipe VI quien propone a las diferentes opciones ideológicas la búsqueda de consensos en políticas públicas.

Entre el primer y segundo períodos se produce un paso del predominio de valores sustanciales a los contextuales. Se cumple así la Hipótesis 1 (según la cual, *Se espera que en los dos primeros períodos estudiados (establecimiento y consolidación de la monarquía), los valores contextuales apelados en los discursos predominen y den forma a los sustanciales, silenciando así la historia y todo aquello que refiera a la legitimidad dinástica y buscando una legitimidad democrática*), pero parcialmente: es a partir del segundo período cuando dominan los valores contextuales, si bien es verdad que los valores sustanciales que predominan en el primero, lo hacen para describir el establecimiento de la Constitución y, con ésta, de las funciones constitucionales del monarca. Hay ausencia en los dos periodos de referencias a la historia y al tipo de legitimidad dinástica de la Corona.

Hay tres valores organizacionales que destacan en los discursos del monarca: lo REGIO, RELEVANTE y RECEPTIVO. El valor REGIO predomina sobre todo en el primer y tercer período de estudio, por razones bien distintas. Durante el primer período, la apelación a un comportamiento REGIO viene asociado a la necesidad de establecer el papel de piloto de la transición democrática y de afirmar una gestión magistral para abrir el proceso democrático en nuestro país, impulsando la reforma constitucional y eligiendo al primer presidente de Gobierno democrático. En el tercer período, la apelación a este valor en los discursos del monarca está relacionada con la necesidad de manifestar un comportamiento ejemplar en la Corona, en un momento de crisis económica y estallido del caso Nóos. Haciendo bandera de esta ejemplaridad el monarca pide veladamente que se juzgue a su yerno como a cualquier ciudadano (“la justicia es igual para todos”), adoptando así protagonismo en la apelación a la ejemplaridad. La apelación a los valores RELEVANTE y RECEPTIVO está muy presente durante todo el reinado de

Juan Carlos I (especialmente en el segundo y tercer período analizados) así como en el reinado de Felipe VI. Los dos monarcas se muestran receptivos y sensibles con los problemas de los ciudadanos, muy en particular con lo que tiene que ver con la crisis económica (el desempleo y los que sufren por este problema), las víctimas del terrorismo, así como con otros problemas contextuales como la educación, la cultura, etc.

Por tanto, se cumple la Hipótesis 2 (según la cual *Se espera que en los dos primeros períodos estudiados (establecimiento y consolidación de la monarquía), los discursos del monarca hagan más referencia a lo RECEPTIVO y RELEVANTE que a lo REGIO, REAL y REGULADO (compensando con legitimidad democrática la no legitimidad dinástica)*), pero sólo en parte, pues en el primer período lo REGIO predomina sobre el resto.

Es un resultado contundente que el valor contextual predominante es la DEMOCRACIA. A este valor se apela en todos los períodos, desde los diferentes problemas y en distintos niveles. En el primer período el Rey Juan Carlos I lo utiliza para mostrarse comprometido con el proyecto democratizador (y manifestarse agente del mismo), así como para construir el relato de proyecto común, de todos los ciudadanos. En el segundo se apela a la democracia para consolidar el relato de transformación del país, en un período en el que se puede decir que la democracia se consolida al producirse alternancia de partidos en el poder. En el tercer período se hace del valor democracia el pilar del discurso para combatir la amenaza de corrupción que padece la Corona, y, por extensión, para combatir también el desapego ciudadano a las instituciones. Así, la frase “todos los españoles somos iguales ante la ley” es una máxima de este valor que utiliza en el momento crítico de la imputación de su yerno. La democracia continúa destacando como valor de referencia durante el último período, en el cual se hace balance del papel del Rey Juan Carlos como impulsor de esta democracia, quedando así confirmada su legitimidad democrática; se transfiere en el traspaso de liderazgo durante la abdicación; se asocia al bienestar y al progreso; y se utiliza como base de la regeneración política y, por tanto de la calidad del sistema. En definitiva, en sus discursos, el monarca español hace del valor DEMOCRACIA el elemento catalizador de su mensaje, engranando otros diferentes valores contextuales

del momento, y fusionándolos con su función constitucional, con su valor sustancial, hasta dejar, incluso, que los valores contextuales dominen la dinámica de los sustanciales.

De manera que, aunque formalmente no se cumple la Hipótesis 3, según la cual *Se espera que, una vez consolidada la legitimidad democrática (Período III), la democracia no sea un valor contextual predominante en los discursos del monarca y que, por tanto, la Corona española busque otros valores contextuales*, un análisis más profundo de los datos me llevan a afirmar su cumplimiento. Es cierto que lejos de ser considerado un valor amortizado tras cuarenta años de democracia, en la apelación que se hace en los discursos del monarca, la democracia sigue siendo un valor muy frecuentemente apelado. Es evidente que la Corona no lo ha considerado obsoleto. Pero, como muestra el análisis, el discurso del Rey trata de dar a este valor un nuevo sentido, un nuevo ángulo, relacionándolo con otros valores contextuales de gran relevancia como son el de la INTEGRIDAD y EJEMPLARIDAD en un momento de crisis generalizada de confianza en las instituciones. En definitiva, lo que ha hecho la Corona española es apelar de forma continuada a la DEMOCRACIA, pero buscando nuevos ángulos de este valor, para entroncarlo con otros valores contextuales que considera importantes para sus públicos.

Se puede terminar este apartado diciendo que, con esta manera de articular ajustadamente en el tiempo a la DEMOCRACIA, se logra eludir las referencias a la memoria institucional, a la historia, que puedan perjudicar el valor de la marca patrimonio: no hay, de hecho, referencia alguna al origen e hilo de la dinastía borbónica; no hay tampoco referencias al origen franquista de la monarquía, lo que era de esperar; pero es que tampoco hay apenas referencias al origen dinástico de Juan Carlos I, lo que sí hay, evidentemente, en Felipe VI, algo sobre lo que vuelvo más abajo.

5.5.2 Contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional mediático de la Corona española: evolución del contraste en el tiempo

El reconocimiento reputacional mediático de la Corona española durante los períodos analizados ha sido claramente positivo en términos de valoración

general. La inmensa mayoría de los editoriales analizados son contundentemente positivos y favorables a la institución. Y si hubo alguno puntualmente negativo (con motivo del viaje del Rey Juan Carlos I a Botsuana, por ejemplo), rápidamente se tornó positivo tras las disculpas públicas que pronunció el Rey a la salida del hospital. Los editoriales con motivo del caso Noós sólo son negativos en el diario *El Mundo*, pero además sólo para acotar la culpa al yerno del Rey. No hay editorial neutro alguno, es decir, ni siquiera hay editoriales que adopten como objetivo dar altavoz neutro a las palabras del monarca.

No se cumple, por tanto, la Hipótesis 5, según la cual *Se espera que la prensa sea más positiva en el primer período que el resto, más positivo-neutra en el segundo período (cumplida la alternancia política), más negativa en el tercer período (dada la generalizada crisis de confianza institucional y el caso Noós) y más neutra en el cuarto período, establecida ya la transición al nuevo monarca*. El análisis de los editoriales de la prensa española arrojan una valoración radical y contundentemente positiva para todos los períodos analizados (incluido el de crisis de corrupción) como para todos los diarios (incluidos el catalanista *La Vanguardia*, el que dio más espacio en sus noticias al caso Urdangarín como *El Mundo*, y el que, por cubrir el espectro de izquierdas, podría ser más republicano, como *El País*).

¿Cuál ha sido el reconocimiento reputacional mediático (valores sustanciales y contextuales e institucionales) de la Corona española a lo largo del tiempo? ¿Qué valores se mantienen invariables y cuáles se modifican? En línea con el análisis anterior, hay que afirmar que el apoyo que los diarios han prestado en sus editoriales a la Corona española se ha producido no sólo en términos de favorabilidad sino también de contenido: los editoriales hacen suya y reproducen la dinámica de discurso y valores articulada por los dos monarcas.

Los valores sustanciales que se destacan en la prensa coinciden en el atributo UNIDAD con la promesa de marca realizada en los discursos. En la prensa la unidad está asociada, como era de esperar, al desafío catalán; pero no se trata sólo de un atributo territorial. La UNIDAD queda asociada también a otros valores, tal y como lo intentaron los monarcas: por un lado, se le

reconoce a la Corona en la prensa el margen de su función constitucional para apelar a la unidad entre las distintas opciones ideológicas y así tomar medidas que resuelvan la crisis económica; por otro, también se le otorga para apelar a la integridad ante las amenazas de corrupción.

Esta apelación a la unidad determina en cierta medida la apelación al atributo ARBITRO y MODERADOR, que aparece en todos los períodos en los editoriales (si bien en sus discursos el Rey lo incluye sólo a partir del segundo período). La prensa apela a este valor asociándolo a la reconciliación durante el primer período, y más adelante insta al Rey a intervenir para garantizar la estabilidad institucional, en el desafío catalán; y más tarde, ya con Felipe VI, contra la fragmentación social. En definitiva, la prensa recoge positivamente las apelaciones que hicieron los monarcas en sus discursos a la función de “garantía de unidad” extendiéndola a otros niveles de acción pública, aún cuando esta extensión podría implicar sobrepasar los límites de su función constitucional de “árbitro y moderador”. El alcance de esta función arbitral concede más espacio al monarca del que tienen sus homólogos en monarquías de otros países.

Entre los valores organizacionales destacan tres de las 6 Rs: RELEVANTE, RECEPTIVO y RESPETADA. La prensa destaca sin paliativos el carácter afable, cercano y sencillo del Rey Juan Carlos y le concede el valor RELEVANTE de sintonizar con la sociedad. Las referencias en este sentido en los editoriales sobre Felipe VI no son ni tan explícitas ni tan extensas. En lo RECEPTIVO se recoge la afinidad de los dos monarcas con los problemas de los españoles: terrorismo y crisis económica principalmente. Por último, el valor RESPETADA aparece frecuentemente, con numerosos reconocimientos y muestras de apoyo a la institución y al monarca. Definitivamente la prensa en su editorialización valora la Corona positivamente, y se hace eco también del apoyo de la opinión pública, llegando incluso a dejar casi ladeada la mención al primer suspenso que obtuvo la Corona en el barómetro de confianza del CIS en octubre de 2011.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la prensa, en su editorialización, reproduce en su totalidad el atributo DEMOCRACIA tal y como ha sido articulado en los discursos de los dos monarcas. La DEMOCRACIA es

el valor contextual predominante también en la prensa, y también en todos los períodos. Ni siquiera en los dos últimos, cuando podría parecer que la democracia estaba ya amortizada, sucede que la prensa busque otros valores contextuales, sino que reproduce la apelación que hacen los dos monarcas a la DEMOCRACIA para asociarlo a la necesidad de estabilidad. Tampoco sucede que la prensa sea negativa ante una continuada apelación del monarca a un valor que pueda considerar ya amortizado.

Por tanto, puedo afirmar que se cumple la Hipótesis 6 que establecía que H6: Se espera que el carácter positivo/neutro/negativo de la prensa sea acorde con el reajuste que haga Casa Real de los valores contextuales y sustanciales. Por tanto se espera que, si los valores contextuales que busca la Corona fueran estáticos (es decir, si no se cumpliera la H3), esto afecte negativamente al reconocimiento reputacional mediático. Pero afirmar que se cumple esta hipótesis me obliga a afirmar también que, o bien la democracia no era un valor amortizado, o bien que lo era pero que la Corona ha tenido éxito en su adaptación.

Efectivamente, el análisis revela “éxito” de la Corona en el reconocimiento reputacional mediático de lo que el monarca prometió en sus discursos. La prensa hace suyo, proyecta e incluso amplifica el discurso en el que el Rey ha fusionado los valores sustanciales con los contextuales haciendo de la DEMOCRACIA el núcleo articulador. La prensa no sólo lo recoge sino que lo lleva más allá; y esto en varios sentidos. Primero, la prensa hace resonar a un Rey que se ha mostrado “agente de democracia”, hasta hacerlo equivalente al valor: el Rey es la Democracia. Segundo, y en consecuencia, el Rey es también el agente de la estabilidad del sistema. Tercero, se extiende la función monárquica, pues este ser agente de la estabilidad del sistema democrático es llevado en la prensa al nivel económico: papel tiene el monarca, en cumplimiento de sus funciones constitucionales, de instar a los acuerdos a las distintas fuerzas políticas para los remedios a la crisis económica. Cuarto, y por último, la función constitucional monárquica llega incluso al nivel social: la prensa reproduce también la necesidad el valor democrático de integridad al que apela el Rey, hasta hacerle artífice del discurso de ejemplaridad.

De tal forma que encontramos un círculo, que puede ser vicioso o virtuoso, según desde qué ángulo se mire, por el cual al ser el Rey símbolo de democracia, y al ser ésta equiparable a la estabilidad tanto económica como social, la estabilidad queda personificada en el monarca y, por tanto, ante cualquier amenaza que a éste se le presente (corrupción, fragmentación de su reinado, etc.), la editorialización de la prensa ha salido en defensa hasta hacer del monarca, ya del nuevo, el agente de lo que garantizará la estabilidad, la renovación y regeneración.

Los editoriales siguen también la estrategia de discurso del monarca de no apelar al pasado y, con ello, no hacer referencia a la fuente de legitimidad dinástica de Juan Carlos I. No hay debates ni fisuras para la controversia. Es como si se diera por hecho que es una cuestión que no hay que tratar, pues el monarca no lo hizo en sus discursos. Es como si la ausencia de legitimidad dinástica hubiera quedado tan sobradamente compensada por la legitimidad democrática, que apenas se considera necesario recordar singularidades peligrosas. Esto lleva a afirmar que ha tenido éxito en la prensa el cauto manejo que ha hecho el monarca del valor que la historia supone para esta Corona, y que, como expongo más abajo, lo hereda su hijo.

Estos resultados corroboran otros estudios realizados sobre el papel de los medios en el desarrollo de la institución Corona, a los que hice referencia en el Capítulo II. Creo preciso recordar aquí que la opción de este trabajo fue seleccionar editoriales, por cuanto estos reflejan el discurso argumental de los medios, y es la reputación mediática del discurso argumental del Rey lo que se ha pretendido analizar. Las causas de este comportamiento pueden encontrarse en los estudios sobre los rasgos sociológicos de la prensa española (que muestra que la élite periodística –que es la autora de los editoriales- ha expresado una clara consciencia de considerar a la Corona como garantía de la libertad de prensa, Canel y Piqué, 1998). Una cuestión que surge a partir de aquí es la de hasta qué punto esta prensa se ha hecho y hace eco de la opinión pública y, por tanto, es cuestión para futura investigación la de cuál será la dinámica medios tradicionales/nuevos medios en la construcción de la omnitemporalidad de la marca/institución patrimonio Corona española.

5.5.3 El valor de omnitemporalidad de la marca/institución Corona española: La evolución del reinado de Juan Carlos I al de Felipe VI y consideraciones de futuro

Corresponde finalmente aplicar al contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional mediático, los criterios para de evaluación propios de las instituciones patrimonio. Pretendo responder así a la pregunta “¿Qué aporta el contraste de la aspiración con el reconocimiento, y qué dicen de este contraste los criterios de evaluación de la intangibilidad de la marca/institución patrimonio Corona española (constancia y tenacidad, identidad de múltiple rol, trigeneracionalismo, utilidad multigeneracional y, en definitiva, la capacidad para la omnitemporalidad)?”.

Para dar respuesta a la pregunta pondré atención ahora en el análisis de la evolución del reinado de Juan Carlos I al de Felipe VI. El análisis revela lo siguiente.

Primero, se puede afirmar que hay *constancia y tenacidad* no sólo en los valores sustanciales, sino también en el recurso a la fusión de valores contextuales y sustanciales en el valor DEMOCRACIA, constancia y tenacidad tanto a lo largo del reinado de Juan Carlos I como en el paso al de su hijo Felipe VI. Y esta constancia y tenacidad, como revela el análisis, ha sido reproducida en la prensa, por lo que los atributos nucleares de la Corona española han permanecido invariables a lo largo de la democracia.

Segundo, hay datos que permiten afirmar que se ha logrado también que se ha logrado para la organización una *identidad de múltiple rol*: la Corona en España no ha sido asociada a la unidad de la nación, sino a la estabilidad, y con esto, se le ha atribuido múltiples roles, ya expuestos arriba.

Tercero, respecto al *trigeneracionalismo*, tengo que afirmar lo siguiente. El análisis no me permite decir que la Corona española es una marca institución de al menos tres generaciones. No se apoya en el pasado: la generación de Juan Carlos I ha quedado definitivamente desentroncada de la de su padre (y todos sus predecesores). Pero sí permite afirmar que el valor acumulado por éste ha sido transferido a la segunda generación, la de Felipe VI.

Afirmaré lo mismo concluyendo ahora sobre el reconocimiento reputacional mediático de la promesa de marca expresada en el lema del monarca. El Rey Juan Carlos I ha logrado el reconocimiento de su promesa de marca. Quería ser el “Rey de todos los españoles”. Es lo que manifestó a comienzo de su reinado, prometió trabajar a favor de conseguirlo, y ha ido desarrollando de forma explícita e implícita en sus discursos a lo largo de su reinado. Este trabajo constata que la prensa en su editorialización le ha contestado: “Señor, lo ha conseguido”. Pero el trabajo constata además que, a lo largo de la democracia, esta promesa ha ido acumulando connotaciones que extienden el alcance de la figura del Rey. Un valor acumulado que transfiere a su hijo hasta poder llegar a coronarle como el Rey de la renovación y generación, que da valor al lema de Felipe VI, “una monarquía nueva para una España regenerada”. Hay relevo generacional y, con él, también regeneracional. Es como si el nuevo monarca heredara no sólo la legitimidad dinástica, sino también la democrática.

Está por ver si efectivamente hay legitimidad democrática en el nuevo reinado. Con otras palabras está por ver cuánto de utilidad este valor acumulado y exitosamente transferido es de *utilidad multigeneracional*. La apelación constante a la Democracia ha permitido reconfigurar la readaptación del valor. Pero el nuevo Rey, legitimado dinásticamente, tendrá que mantener y, por tanto, mostrar si efectivamente es querido por el pueblo. Parece haberlo sido en el arranque de la segunda generación, lo que no garantiza que lo sea para la tercera, como tampoco para el futuro.

Por tanto, y por último, termino este trabajo afirmando sobre la capacidad de *omnitemporalidad* de la marca/institución Corona española. Como expuse en el Capítulo III, este criterio de evaluación habla de la capacidad de la organización para combinar pasado, presente y futuro, para garantizar la perdurabilidad y duradera relevancia. Este trabajo ha demostrado que, efectivamente, la gestión de las marcas patrimonio lleva consigo una manera de utilizar la historia. El caso analizado demuestra que se ha gestionado con cautela para evitar del pasado lo perjudicial y tomar sólo lo conveniente, la legitimidad democrática que refuerce la continuidad dinástica que hay a futuro. Los rasgos diferenciales e históricos han encarnado el valor

implícito en los beneficios que supone para los públicos de hoy y de mañana, la garantía de estabilidad del país. La Corona ha manejado su historia adecuadamente para de ella un motor de valor.

Pero este valor puede perder fuelle. De nuevo, está por ver cuál es la utilidad futura de estos valores logrados. Es necesario el paso a la tercera generación para comprobar si lo que fue el juancarlismo se ha transformado realmente en monarquismo, con valor para el presente y futuro, independientemente de quien sea el titular de la Corona. Está por ver, en suma, si los valores reputacionales acumulados y adquiridos en la corta historia son de valor para las futuras generaciones y en sus múltiples roles.

CONCLUSIONES FINALES

En este trabajo he abordado el análisis de los intangibles marca y reputación de la Corona española, comenzando con un análisis conceptual de aquéllos términos que me permiten acercarme a las nociones de “reputación” y “marca”, y trasladarlas al sector público. He abordado el análisis de la Corona española como sujeto que se comunica y, por tanto, he expuesto aquellos rasgos que hay que tener en cuenta para poder hacerla sujeto de intangibilidad. Para ello, he presentado primero su trayectoria histórica (con especial atención al entorno social, político y económico de los cuatro períodos analizados en el presente trabajo), para acabar con su marco legal y su relación con los medios de comunicación. Una vez presentada la institución, me he ocupado del análisis de la intangibilidad que es aplicable a una organización como es la Corona, y más específicamente, he sintetizado la contribución de la literatura al respecto. He desarrollado el modelo de análisis que se propone para la marca/institución patrimonio, un constructo conceptual para estudiar la intangibilidad de esta institución. Por último, he aplicado el modelo de análisis de intangibilidad a la Corona española, analizando la evolución de la aspiración reputacional (la promesa de marca realizada por los discursos de los monarcas) así como el reconocimiento reputacional mediático (expresado en los editoriales de prensa). Para la interpretación del contraste, he utilizado las variables de evaluación propias de la marca/institución patrimonio.

Tras el estudio y análisis de literatura, contextual y empírico, llego a las conclusiones que se exponen a continuación. Las clasifico por bloques temáticos, con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación que me planteé al inicio.

Primera conclusión: sobre la aplicación de la noción de intangibilidad (marca, reputación y reputación mediática) a la institución Corona

La primera pregunta que me planteé es la de si es la Corona una institución del sector público a la que se le puede aplicar la noción de bien intangible, y más específicamente, de marca y reputación.

Concluyo respondiendo afirmativamente a esta pregunta. Primero, concluyo que la Corona es una institución perteneciente al sector público a la que se puede aplicar la noción de activo intangible y más específicamente los activos intangibles marca y reputación. Aunque el estudio de los activos intangibles es un área emergente en el sector público, cada vez toma aquí más protagonismo y relevancia: la intangibilidad está más relacionada con el sector público que con el privado en términos de objetivos, recursos y producto final. A la Corona española, en la medida que es una institución pública que provee un servicio, y de carácter público, se le pueden trasladar los mismos criterios de intangibilidad que se aplica al sector público: sus objetivos son intangibles (cumplir con la función constitucional de garantizar y representar la unidad de la nación), sus recursos son predominantemente intangibles (se trata de recursos humanos), y sus “productos” (todo lo asociado con su función es un servicio público) son también intangibles.

El análisis de la noción de reputación, en los términos en que propone la literatura (Fombrun, 1996; Fombrun y Van Riel, 2001; Scott, 2002; Ledingham, 2003; Villafañe, 2004; Barnett et al., 2006; Canel, 2014, por citar sólo algunos) es aplicable a la Corona como un bien intangible, por las siguientes razones. En primer lugar, podemos registrar el comportamiento de la organización así como la aspiración reputacional; en segundo lugar, podemos recoger el reconocimiento de este comportamiento, positivo o negativo, por parte de los diferentes públicos; y esto también acumulado a lo largo del tiempo (es decir, derivado de acciones pasadas); por último, este reconocimiento lleva asociado un valor con unos efectos (sobre los que concluyo más abajo).

A la institución Corona se le puede aplicar también la noción de marca. El análisis de esta noción en los términos que propone la literatura en su aplicación tanto a las corporaciones como al sector público (Aaker, 1996; Alloza, 2002; Villafañe, 2003, 2004 y 2013; Carrillo et al., 2008; Smith, 2010; Villagra, 2010; Cerviño y Baena, 2012; Cerviño y Durán, 2012; Cerviño y Durán, 2013, por citar sólo algunos), me lleva a concluir afirmando que entiendo que la marca contiene la promesa por la que la organización es identificada, una serie de compromisos explícitos, verificables y consecuentes que constituyan la base de su reputación; la marca es una promesa y la

reputación el reconocimiento del comportamiento de la organización por parte de los públicos. De manera que la reputación comprueba el cumplimiento de la promesa de la marca y la credibilidad de la misma. Para una institución como la Corona, esta idea de aglutinación de los elementos identificadores permanentes, entre los que está su historia (además de su proyecto y cultura), toma especial interés. La marca de la Corona española puede estar entonces relacionada con el conjunto de connotaciones que la institución intenta activar en la mente de sus públicos cuando es expuesto a algo relacionado con ésta.

Porque a la Corona le es aplicable la noción de reputación, concluyo que le es aplicable también la noción de “reputación mediática”, que para este trabajo he recurrido a la escasa propuesta que hay al respecto, y que se circunscribe fundamentalmente a los trabajos de Deephouse (2000). Concluyo que es aplicable a la Corona la reputación mediática (la evaluación general que reflejan los medios sobre una determinada organización) como un activo intangible y estratégico, por lo que una reputación mediática favorable tiene impacto en el rendimiento de la misma. Porque buena parte del conocimiento que los públicos tienen de la Corona es a través de los medios de comunicación, la reputación mediática de ésta puede ser muy relevante para el conocimiento y las opiniones que los públicos tengan de ella, y, en consecuencia, una fuente importante de la (des)confianza.

Concluyo también que se puede aplicar a la Corona lo que la literatura establece para los efectos de la gestión de la intangibilidad, y más específicamente, de la marca y de la reputación. De la buena gestión de la intangibilidad se esperan beneficios, y lleva asociado un bien para los *stakeholders*. En el caso de la Corona, entre los efectos asociables está generar consistencia: primero, unidad interna de la organización, en este caso, no sólo de la institución Casa Real, o Corona, sino del país al que representa (unidad de España y, en consecuencia, sentido de pertenencia y lealtad al país). Segundo, consecuencias en las relaciones de las organizaciones públicas con sus públicos, incrementando la confianza del público en el sistema y su participación en el mismo, y, en consecuencia, en las organizaciones públicas, pudiendo incluso influir en el optimismo ciudadano sobre la evolución del país. Tercero, lo anterior va asociado a los efectos que

pueda tener todo esto en la marca país y, en consecuencia, en las relaciones internacionales, en la atracción de inversión, habitantes, turismo, talento, etc. Cuarto, estas consecuencias pueden influir en la gestión y gobierno de un país, llegando incluso a influir en la capacidad para gestionar el cambio, y para afrontar las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales. Como concluyo más abajo, uno de los criterios a los que se puede apelar para evaluar la gestión de la intangibilidad es la capacidad de preservar y ajustar la tradición, que es patrimonio de las coronas.

Pero concluyo también que tanto la reputación como la marca son aplicables a la organización Corona como parte del sector público del que forma parte, no sin ciertas peculiaridades, entre las que destaco las siguientes. Primero, no está sometida a la regulación de la función pública (por ejemplo, no tiene auditoría externa). Segundo, no es elegida por votación popular y, por tanto, su titularidad y extensión de los “mandatos” son muy diferentes no sólo a los de las corporaciones, sino también a los de las mismas instituciones públicas. Tercero, es hereditaria y símbolo de permanencia y, por tanto, su intangibilidad está ligada a su pasado, o cuenta con privilegios específicos que aportan gran singularidad para la gestión de la intangibilidad. Cuarto, no está sometido al valor de mercado, y por tanto, el valor de la intangibilidad debe ser medido no sólo en términos monetarios sino también sociales. Y por último, no tiene competencia (sólo hay una Corona en el país), por lo que los rasgos de diferencialidad y preferencia que están asociados a la gestión de la reputación de una organización adquiere aquí importante singularidad.

Segunda conclusión: sobre la aplicación a la institución Corona española la noción de marca/institución patrimonio

Una segunda pregunta de investigación a la que he tratado de dar respuesta es la de si a la Corona española se le puede aplicar la noción de institución/marca patrimonio que la literatura reconoce y utiliza para la Corona, y aplica operativamente a esta organización en otros países (Balmer 2004, 2008, 2009; 2011^a, 2011^b; Balmer et al., 2005, 2006; Greyser et al., 2006; Balmer y Burghausen, 2015^a y 2015^b). La conclusión rotunda de estos trabajos, que entiende que las monarquías pueden ser analizadas y gestionadas desde la perspectiva de la marca/institución corporativa

patrimonial, es trasladable a la Corona española, algo novedoso, por cuanto hasta el momento ésta ha sido fundamentalmente estudiada desde el punto de vista histórico, legal, constitucional, sociológico y político.

Concluyo que la Corona española, como las monarquías en general, tienen una dimensión simbólica y patrimonial que puede generar un valor y otorgarle significado. La Corona española, como las monarquías, cuenta con escudos, joyas, palacios, etc. Tiene características tanto visuales como verbales. En cuanto a la evaluación de su intangibilidad, se le puede aplicar los mecanismos de una corporación: conocimiento y familiaridad; favorabilidad/desfavorabilidad; y atributos específicos; el apoyo o aprobación de los públicos. Por último, la monarquía, como una corporación o institución, padece las “amenazas de marca”: un comportamiento ilegal o inapropiado, un exceso en sus funciones constitucionales, unos cambios en la percepción internacional, un perjuicio a la identidad nacional, cambios generacionales en la apreciación del valor, etc.; amenazas, todas éstas, que pueden influir en el valor.

Concluyo que la noción de marca/institución patrimonio (*heritage brand/institution*) es aplicable a la Corona española, si bien con matices. Le es aplicable, primero, en el sentido de que tiene una *herencia*, que guarda relación con lo tangible (edificios reales) y lo intangible (las habilidades desarrolladas), lo metafísico (los valores culturales que ha generado para el país, como la democracia) y lo institucional (es institución que tiene como función garantizar la estabilidad del sistema). Segundo, necesita llevar a cabo una labor de comunicación, pero, como el resto de monarquías, con importantes condicionantes: necesita aparecer en los medios, pero no puede hacer publicidad; necesitan apoyo popular, su presupuesto está sometido a aprobación parlamentaria; tienen que resultar de interés para enganchar a la audiencia, pero con la exigencia de responder a la neutralidad e institucionalidad que le es propia. Tercero, está sujeta a cambio, a la transformación y a la reinterpretación. Por eso, la gestión de la intangibilidad de la Corona española tiene que ver con su manera de utilizar la historia: de tenerla, de hacerse consciente de ella, y de utilizarla para dar valor al presente y al futuro. En definitiva, la gestión de la Corona española dependerá de su manera de hacerse con la tradición: representar los rasgos diferenciales e

históricos que encarnan el valor implícito en los beneficios que supone para los públicos de hoy y de mañana tanto como supuso para los públicos precedentes. Con cuánto acierto la Corona española explore su pasado para interpretar el presente y descubrir el futuro será el criterio respecto al cual hay que medir el valor de su intangibilidad.

Pero el análisis de la evolución histórico y legal que he expuesto en el Capítulo II del presente trabajo lleva a concluir que la Corona española tiene una serie de singularidades que aportan diferencias en esta equiparación a una marca/institución patrimonio y, consecuentemente, a la gestión de su intangibilidad. La monarquía española del Rey Juan Carlos I se inicia con ausencia de legitimidad dinástica (no es hijo de rey) como también democrática (nace por ley franquista). Esto tiene dos importantes implicaciones para la gestión de su intangibilidad. Primero, como pasa de ser institución de legitimidad franquista, titular de considerables poderes políticos, (pero debidos a Franco), a institución parlamentaria, carente de real poder político (pero debida a una aprobación popular), en el desarrollo organizacional necesitará compensar con legitimidad democrática la no legitimidad dinástica; y ha de hacerlo “ocupando” el espacio que le corresponde en democracia, que es el de reinar sin gobernar. Es decir, está en juego su capacidad de llevar a cabo, con “irresponsabilidad regia”, su función de símbolo de unidad y permanencia del Estado, mediador, árbitro y moderador (neutral) de los poderes estatales. Segundo, como marca/institución patrimonio, ha de acumular y preservar el valor de su historia; pero se trata de una historia que le puede causar más perjuicio que beneficio. En el caso de la Corona española, la buena gestión de su intangibilidad está constreñida por el lastrado valor de una tradición de la que, además de no ser muy extensa en el tiempo, es negativa (una desigual trayectoria de la dinastía borbónica, un abuelo desterrado y un padre que nunca reinó), y se verá por tanto obligado a asentar su valor en la historia reciente de forma tal que dé significado de futuro.

Tercera conclusión: sobre el coeficiente de marca de la Corona española

Concluyo en tercer lugar haciendo referencia al valor de intangibilidad que adquiere la marca/institución Corona española, aplicando el coeficiente de marca sugerido por la literatura y para lo que, teniendo en cuenta la conclusión

anterior, hay que contemplar la singular complejidad que puede jugar la historia como elemento de valor.

Del análisis extraigo como elementos del coeficiente los siguientes. Primero, la Corona española cuenta con escasa *Longevidad*, tanto de pasado (es monarquía nacida en el franquismo) como de presente (Juan Carlos I tiene que abdicar), y sólo se ha producido un traspaso generacional. La monarquía española en 2015 no cuenta todavía con las tres generaciones que son necesarias para el valor de marca patrimonio, lo que implica problemas para la transferencia de valor y, por tanto, para la constancia, tenacidad, identidad de múltiple rol, continuidad y, en definitiva, para la omnitemporalidad. Segundo, cuenta con bandera, escudo e himno, tres elementos de *Simbolismo* propios de las marcas patrimonio; aunque no cuenta con lema oficial, se puede extraer de su discurso un lema no oficial: “el Rey de todos los españoles” (Juan Carlos I) y conviven dos en el caso de Felipe VI: “Un Rey al servicio del pueblo/Una monarquía renovada para un tiempo nuevo”. Tercero, su *Historicismo* –su capacidad para hacerse conscientes del valor de la historia- está lastrado: no puede manejar el valor histórico como lo hacen otras coronas, sino que ha de hacerlo con cautela, es decir, circunscrita a la historia reciente. Más abajo concluyo que tal cautela ha estado presente y, probablemente, de forma acertada, si bien queda la incertidumbre de cuál será el resultado a futuro. Cuarto, el *Historial* de la Corona española es altamente valioso en términos de valoración popular. La inmensa mayoría de los españoles (en todos los atributos, siempre más del 60 por ciento; y en varios de ellos, con una media muy alta) ha considerado al Rey Juan Carlos I cercano, receptivo, agente de democracia y garante del orden y de la estabilidad. La nota de confianza ciudadana, que ha sido muy elevada –siempre por delante del resto de las instituciones- sólo tuvo una caída leve aunque constante, alcanzando el primer suspenso en 2011. El cambio de tendencia con el nuevo monarca Felipe VI (aunque todavía hoy –el dato es de 2015- por debajo del aprobado) establece un precedente para el estudio futuro. Por último, cuenta con unos *Valores* sustanciales, contextuales y organizacionales que forman parte de su identidad y de su patrimonio, y a ellos me refiero en la siguiente conclusión.

Cuarta conclusión: sobre los valores sustanciales, contextuales y organizacionales de la promesa de marca de la Corona española

Concluyo que la Corona española cuenta con una serie de valores sustanciales, contextuales y organizacionales específicos que predominan en los discursos reales y que ayudan a identificar la aspiración reputacional de la promesa de marca a lo largo del tiempo. Con esta conclusión respondo a la pregunta cuarta de la presente investigación, que aspira a explorar la evolución de estos valores a lo largo de la democracia.

En cuanto a los valores sustanciales, el de UNIDAD permanece invariable en el tiempo, incluso con el cambio de monarca, y se ha ajustado a las diferentes necesidades del momento: UNIDAD para establecer la democracia, para la prosperidad, para combatir el terrorismo, para combatir la crisis económica a institucional; pero UNIDAD, incluso, para transferir la legitimidad dinástica que, como han mostrado los resultados, es el valor al que recurre Felipe VI como arma para proponer una regeneración de la vida política e institucional y, en consecuencia, para propiciar el terreno que reclama la renovación de la monarquía que con él se produce.

El valor sustancial ÁRBITRO y MODERADOR del sistema institucional no aparece hasta el segundo período de análisis (1996-1999), pero a partir de aquí adquirirá especial relevancia, de manera particular en el tercer y cuarto período. Pero hay que destacar aquí los matices singulares que adquiere este valor sustancial también. Con la crisis económica y de confianza en las instituciones esta función arbitral del monarca gana espacio en el terreno político, en el sentido de que en su discurso se insta a determinados acuerdos y se formulan algunas recomendaciones, algo que permanece invariable en el traspaso de la Corona al nuevo monarca.

Hay tres valores organizacionales que destacan en los discursos del monarca: lo REGIO, RELEVANTE y RECEPTIVO. El valor REGIO predomina sobre todo en el primer y tercer período de estudio: en el primero asociado al establecimiento del sistema constitucional (el monarca muestra su comportamiento regio en cumplimiento del servicio que se le atribuye) y en el tercero (el monarca trata de mostrar un comportamiento ejemplar en la Corona, en un momento de crisis institucional generalizada y, en particular, amenaza

directa de corrupción de la Corona). La apelación a los valores RELEVANTE y RECEPTIVO está muy presente durante todo el reinado de Juan Carlos I (especialmente en el segundo y tercer período analizados) así como en el reinado de Felipe VI. Los dos monarcas se muestran receptivos y sensibles con los problemas de los ciudadanos, muy en particular con lo que tiene que ver con la crisis económica (el desempleo y los que sufren por este problema), las víctimas del terrorismo, así como con otros problemas contextuales como la educación, la cultura, etc. Concluyo, por tanto, que para una marca/institución patrimonio con las singularidades de la Corona española lo RELEVANTE y RECEPTIVO constituyen valores cuya apelación perenne se puede deber a la búsqueda por parte de la organización de una legitimidad democrática para compensar la no legitimidad dinástica.

Concluyo de forma contundente que el valor contextual predominante en los discursos del monarca es la DEMOCRACIA. A este valor se apela en todos los períodos, desde los diferentes problemas y en distintos niveles: para mostrar compromiso con el proyecto democratizador, para generar unión del país; pero incluso también para combatir la amenaza de corrupción que padece la Corona, y, por extensión, para combatir también el desapego ciudadano a las instituciones: el “todos los españoles somos iguales ante la ley”, pronunciado por Juan Carlos I en momento crítico, es enormemente representativa de la clave argumental que dará paso a la siguiente generación dinástica. La DEMOCRACIA continuará siendo el valor de referencia en el último período, en el que el balance de lo hecho por el Rey Juan Carlos I deja confirmada su legitimidad democrática; se transfiere en el traspaso de liderazgo durante la abdicación; se asocia democracia al bienestar y al progreso; y se utiliza como base de la regeneración política y, por tanto de la calidad del sistema.

En definitiva, en sus discursos, el monarca español hace del valor DEMOCRACIA el elemento catalizador de su mensaje, engranando otros diferentes valores contextuales del momento, y fusionándolos con su función constitucional, con su valor sustancial, hasta dejar, incluso, que los valores contextuales dominen la dinámica de los sustanciales.

Concluyo por tanto que, Casa Real, no ha considerado obsoleto el valor DEMOCRACIA, en contra de lo esperado (cuarenta años de democracia hacen

pensar que ya es un valor amortizado). A él apela incluso en la última parte del reinado de Juan Carlos I como en el del comienzo del de Felipe VI. Pero, como ha mostrado el análisis, concluyo que el discurso del Rey ha tratado de dar a este valor un nuevo sentido y ángulo, relacionándolo con otros valores contextuales de gran relevancia como son el de la INTEGRIDAD y EJEMPLARIDAD en un momento de crisis generalizada de confianza en las instituciones. En definitiva, lo que ha hecho la Corona española es apelar de forma continuada a la DEMOCRACIA, pero buscando nuevos ángulos de este valor, para entroncarlo con otros valores contextuales que consideraba importantes para sus públicos.

Concluyo también diciendo que, con esta manera de articular ajustadamente en el tiempo a la DEMOCRACIA, los dos monarcas han logrado eludir las referencias a la memoria institucional, a la historia, que podrían perjudicar el valor de la marca patrimonio: no hay, de hecho, referencia alguna al origen e hilo de la dinastía borbónica; no hay tampoco referencias al origen franquista de la monarquía, lo que era de esperar; pero es que tampoco hay apenas referencias al origen dinástico de Juan Carlos I, lo que sí hay, evidentemente, en Felipe VI, algo sobre lo que vuelvo más abajo. Cuál haya sido el reconocimiento reputacional de esta promesa de marca es lo que expongo en la siguiente conclusión.

Quinta conclusión: sobre los valores sustanciales, contextuales y organizacionales de la reputación mediática de la Corona española

Concluyo que el reconocimiento reputacional mediático de la Corona española durante los períodos analizados es contundentemente positivo y favorable a la institución. No hay editorial alguno neutro como sólo apenas alguno negativo, pero para delinear un ámbito de daño que deja fuera al monarca. El análisis de la editorialización de la prensa española arroja una valoración radical y contundentemente positiva para todos los períodos analizados (incluido el de crisis de corrupción) como para todos los diarios (incluidos los más supuestamente republicanos).

Concluyo además que el apoyo de la prensa no sólo se evidencia en términos de favorabilidad sino también de contenido: los editoriales hacen suya

y reproducen la dinámica de discurso y valores articulada por los dos monarcas.

Así, los valores sustanciales que se destacan en la prensa coinciden en el atributo UNIDAD con la promesa de marca realizada en los discursos. En la prensa la unidad está asociada, como era de esperar, al desafío catalán; pero no se trata sólo de un atributo territorial. La UNIDAD queda asociada también a otros valores, tal y como lo intentaron los monarcas: por un lado, se le reconoce a la Corona en la prensa el margen de su función constitucional para apelar a la unidad entre las distintas opciones ideológicas y así tomar medidas que resuelvan la crisis económica; por otro, también se le otorga para apelar a la integridad ante las amenazas de corrupción.

Esta apelación a la unidad determina en cierta medida la apelación al atributo ARBITRO y MODERADOR, que aparece en todos los períodos en los editoriales. La prensa recoge positivamente las apelaciones que hicieron los monarcas en sus discursos a la función de “garantía de unidad” extendiéndola a otros niveles de acción pública, aún cuando esta extensión podría implicar sobrepasar los límites de su función constitucional de “árbitro y moderador”. El alcance de esta función arbitral concede más espacio al monarca del que tienen sus homólogos en monarquías de otros países.

Los valores organizacionales que hace resonar la prensa añaden algo a la proyección del discurso del monarca. Reproduce los valores RELEVANTE, y RECEPTIVO: la prensa destaca sin paliativos el carácter afable, cercano y sencillo del Rey Juan Carlos y le concede el valor RELEVANTE de sintonizar con la sociedad (valor que no ha sido tan contundente con Felipe VI); y recoge la afinidad de los dos monarcas con los problemas de los españoles (terrorismo y crisis económica principalmente). Pero además, la prensa muestra frecuentemente el valor RESPETADA, con numerosos reconocimientos y muestras de apoyo a la institución y al monarca. Definitivamente la prensa en su editorialización valora la Corona positivamente, y se hace eco también del apoyo de la opinión pública.

Los resultados obtenidos permiten concluir también que la prensa, en su editorialización, reproduce en su totalidad el atributo DEMOCRACIA tal y como ha sido articulado en los discursos de los dos monarcas. La DEMOCRACIA es

el valor contextual predominante también en la prensa, y también en todos los períodos. Ni siquiera en los dos últimos, cuando podría parecer que la democracia estaba ya amortizada, sucede que la prensa busque otros valores contextuales, sino que transcribe la apelación que hacen los dos monarcas a la DEMOCRACIA para asociarlo a la necesidad de estabilidad.

Los resultados obtenidos me llevan a concluir que la prensa no ha sido negativa ante una continuada apelación del monarca a un valor que pudiera ser considerado ya amortizado. Por tanto, me llevan a concluir también que, o bien la DEMOCRACIA no es en España todavía un valor amortizado, o bien que lo es, pero que la Corona ha sabido gestionar exitosamente su readaptación a los tiempos.

Concluyo que el análisis revela que la Corona ha logrado con éxito que su promesa de marca sea positivamente reconocida en los medios. La prensa hace suyo, proyecta e incluso amplifica el discurso en el que el Rey ha fusionado los valores sustanciales con los contextuales haciendo de la DEMOCRACIA el núcleo articulador. La prensa no sólo lo recoge sino que lo lleva más allá; y esto en varios sentidos. Primero, la prensa hace resonar a un Rey que se ha mostrado “agente de democracia”, hasta hacerlo equivalente al valor: el Rey es la Democracia. Segundo, y en consecuencia, el Rey es también mostrado como agente de la estabilidad del sistema. Tercero, se extiende la función monárquica, pues este ser agente de la estabilidad del sistema democrático es llevado en la prensa al nivel económico: papel que se atribuye al monarca, en cumplimiento de sus funciones constitucionales, de instar a los acuerdos a las distintas fuerzas políticas para los remedios a la crisis económica. Cuarto, y por último, la función constitucional monárquica llega incluso al nivel social: la prensa reproduce también la necesidad del valor democrático de integridad al que apela el Rey, hasta hacerle artífice del discurso de ejemplaridad.

Concluyo por tanto que los dos monarcas con su discurso han llegado a generar en la prensa un círculo, vicioso o virtuoso según la perspectiva, por el cual del Rey se llega al Rey. Al ser el Rey (Juan Carlos I) símbolo de democracia, y al ser ésta equiparable a la estabilidad tanto económica como social, la estabilidad del país queda personificada en el monarca. En

consecuencia, cualquier amenaza a la Corona (corrupción, fragmentación de su reinado, etc.), es también una amenaza al país, de la que sólo se podrá proteger otorgando al monarca (ahora ya sí el nuevo Felipe VI) el papel de renovación y regeneración.

Este círculo vicioso-virtuoso puede estar explicando también que los editoriales hayan seguido también la estrategia de discurso del monarca de no apelar al pasado y, con ello, de no hacer referencia a la fuente de legitimidad dinástica de Juan Carlos I. Con ello se logra que la ausencia de legitimidad dinástica quede compensada por la legitimidad democrática, evitando referencias históricas peligrosas. Esto me lleva a concluir que la Corona ha tenido éxito en su cauto manejo del valor singular que la historia supone para esta institución, y que, como expongo más abajo, es un éxito que hereda su hijo.

Excede los límites de este trabajo argumentar sobre las características del sistema de medios español, para lo que sería necesario acceder a la trastienda de las redacciones españolas y poder explicar las motivaciones de este apoyo tan contundente y continuado a la institución Corona en España. Pero concluyo con el alcance que me permite este estudio. Se podría decir que es comprensible este apoyo durante el primer período de establecimiento constitucional; es comprensible también el apoyo en el segundo período de análisis, por ser la primera experiencia más determinada de alternancia en el poder. Es difícil encontrar una explicación objetiva para el tercer y cuarto período. Los resultados corroboran otros estudios realizados sobre el papel de los medios en el desarrollo de la institución Corona, que reflejan que hay también este círculo virtuoso-vicioso en los periodistas: la monarquía, que es vista como garantía de la estabilidad de todo, lo es también del sistema democrático y, con este, de la libertad de prensa y, podría llevar a evitar, lo que la pueda perjudicar. Una cuestión que surge a partir de aquí es la de hasta qué punto esta prensa se ha hecho y hace eco de la opinión pública y, por tanto, es cuestión para futura investigación la de cuál será la dinámica medios tradicionales/nuevos medios en la construcción de la omnitemporalidad de la marca/institución patrimonio Corona española, a lo que me refiero más abajo.

¿Cuánto de esta reputación mediática positiva en la prensa ha podido influir en la (des)confianza ciudadana en la organización? Habría que contestar que, que esta buena reputación mediática conviva con un suspenso en el nivel de confianza en la organización indica una desconexión entre la editorialización de la prensa y la opinión pública. La prensa en su editorialización ha jugado un papel de institucionalización más que de control de la autoridad. Y al hacerlo, lejos de suponer un instigador de cambio a la Corona, la ha protegido. De hecho, la decisión de abdicar la toma el Rey con apoyo en datos de opinión pública, tal y como indicó en la entrevista el que fue responsable de Comunicación en Casa Real. Pero no se puede desprender de aquí que la reputación mediática es indiferente. Considero que esta reputación mediática positiva ha podido servir para preservar la institución en momentos de cambio y crisis, es decir, lograr la estabilidad a la que se aspiraba; en consecuencia, también ha podido servir para reforzar la idea de unidad y el sentido de pertenencia y lealtad al país; y por último, para reforzar la marca país en contexto internacional.

Sexta conclusión: Sobre la evaluación de la gestión de la intangibilidad de la marca/institución patrimonio Corona española: ¿Cuánta omnitemporalidad?

Corresponde finalmente aplicar al contraste de la promesa de marca con el reconocimiento reputacional mediático, los criterios de evaluación propios de las instituciones patrimonio, y responder así a la pregunta “¿Qué aporta el contraste de la aspiración con el reconocimiento, y qué dicen de este contraste los criterios de evaluación de la intangibilidad de la marca/institución patrimonio Corona española (constancia y tenacidad, identidad de múltiple rol, trigeneracionalismo, utilidad multigeneracional y, en definitiva, la capacidad para la omnitemporalidad)?”.

Concluyo, primero, que la Corona española ha mostrado *constancia y tenacidad* no sólo en los valores sustanciales, sino también en el recurso a la fusión de valores contextuales y sustanciales en el valor DEMOCRACIA, constancia y tenacidad tanto a lo largo del reinado de Juan Carlos I como en el paso al de su hijo Felipe VI. Y esta constancia y tenacidad, como revela el

análisis, ha sido reproducida en la prensa, por lo que los atributos nucleares de la Corona española han permanecido invariables a lo largo de la democracia.

Segundo, concluyo que la Corona española, en su gestión de intangibilidad, ha logrado para la organización la asociación a una *identidad de múltiple rol*: la Corona en España es no sólo garantía de unidad, sino también de estabilidad, y con esto, adquiere un rol de valor múltiple: generación de consenso, líder moral, atracción de inversión internacional, etc. El rol es versátil, la cuestión será la capacidad para identificar cuál es el papel específico que procede jugar en cada contexto.

Tercero, concluyo que con la gestión que Casa Real ha hecho de su intangibilidad (marca y reputación) ha puesto las bases para poder aspirar a llegar al *trigeneracionalismo* propio de las marcas/institución patrimonio. Es verdad que Juan Carlos I se ha desvinculado del pasado (y de todos sus predecesores), perdiendo número de generaciones en las que anclar la tradición. Pero es verdad también que sólo así podía construir valor para la generación de hoy y para la de mañana: este trabajo me permite afirmar que el valor acumulado por Juan Carlos I (primera generación) se ha transferido a Felipe VI (segunda generación) dejando al menos iniciada la cadena de valor.

Con otras palabras, y refiriéndome ahora al lema real, concluyo que hay reconocimiento reputacional mediático positivo de la promesa de marca expresada en el lema utilizado por el Rey. Juan Carlos I quería ser el “Rey de todos los españoles” y lo ha conseguido, a juzgar por las evidencias que este trabajo aporta procedentes de la editorialización de la prensa. Pero he constatado además que, a lo largo de la democracia, esta promesa ha ido sumando connotaciones que han extendido el alcance de la figura del Rey. Juan Carlos I ha acumulado valor y lo ha transferido a su hijo, coronándole como el rey de la renovación y regeneración (lo que, por otra parte, puede dar valor al lema de Felipe VI, “una monarquía renovada para un tiempo nuevo”). Hay relevo generacional y, con él, también regeneracional. Es como si el nuevo monarca heredara no sólo la legitimidad dinástica, sino también la democrática.

Está por ver si efectivamente si hay legitimidad democrática en el nuevo reinado. Con otras palabras, está por ver cuánto de utilidad este valor acumulado y exitosamente transferido es de *utilidad multigeneracional*. La

apelación constante a la Democracia ha permitido reconfigurar la readaptación del valor. Pero el nuevo Rey, legitimado dinásticamente, tendrá que mantener y, por tanto, mostrar si efectivamente es querido por el pueblo. Parece haberlo sido en el arranque de la segunda generación, lo que no garantiza que lo sea para la tercera, como tampoco para el futuro. En este sentido, considero que el otro posible lema, “un Rey al servicio del pueblo”, puede tener un mayor valor en el tiempo, algo a lo que me refiero más abajo.

Por tanto y por último, termino este trabajo afirmando sobre la capacidad de *omnitemporalidad* de la marca/institución Corona española, es decir, de combinar pasado, presente y futuro para garantizar la perdurabilidad de la institución. El trabajo muestra que la Corona ha manejado su historia adecuadamente para hacer de ella un motor de valor.

Pero este motor puede perder fuelle. De nuevo, está por ver cuál es la utilidad futura de estos valores logrados. Es necesario ver cómo se desarrolla esta segunda generación y ver el paso a la tercera para comprobar si lo que fue el *juancarlismo* se ha transformado realmente en monarquismo, con valor para el presente y futuro, independientemente de quien sea el titular de la Corona. Está por ver, en suma, si los valores reputacionales acumulados y adquiridos en la corta historia son de valor para las futuras generaciones y en sus múltiples roles.

Parte de las evidencias de esta buen transcurso a la tercera generación habrá que buscarla en la capacidad de esta organización patrimonio no sólo de ajustarse y adaptarse al cambio sino, como recogí de Alford (2002) en el Capítulo I, de llevar a cabo un intercambio con los públicos de la institución hasta el punto de llegar a tener un papel de liderazgo en ese proceso de cambio.

Séptima conclusión: recomendaciones de futuro para la gestión de la intangibilidad de la marca/institución Corona española

Del análisis podemos extraer algunas consecuencias operativas para la gestión futura de la marca y reputación de la Corona española.

La primera tiene que ver con la consideración de la utilidad del valor DEMOCRACIA. El trabajo ha mostrado que es éste un valor que, aunque

pueda parecer amortizado, es versátil y receptivo a los tiempos, quizá porque la democracia española es aún joven. Considero que, a futuro, este atributo es importante para poder mantener el círculo virtuoso/vicioso que hemos identificado en el éxito de la gestión reputacional hasta el momento (rey=democracia=estabilidad=rey). La Casa Real necesita buscar los ángulos que, con el paso del tiempo, se vayan mostrando más relevantes para la sociedad española, y articularlos adecuadamente al contexto.

El contexto de Felipe VI reclama ESTABILIDAD, y para ello es probable que tenga que llegar al límite de sus funciones constitucionales para “intervenir” (mediar) en futuras cuestiones conflictivas como lo es la unidad de España. Ahora bien, la readaptación de este valor no debe vulnerar el estadismo que está asociado al Jefe de Estado, y que es propio de la neutralidad y apartidismo, otra dimensión de la ESTABILIDAD. La gestión de la marca y reputación del nuevo monarca se cifrará por su capacidad de gestionar con acierto la mediación y la estatalización para ser, efectivamente, árbitro y moderador en un momento en que la unidad del país y, por tanto, de su reino, está en cuestión.

En cuanto al atributo de EJEMPLARIDAD e INTEGRIDAD, concluyo que, si bien se ajusta a las necesidades del contexto del arranque de su reinado, puede quedar obsoleto con el paso del tiempo. Las acciones emprendidas por Casa Real, que son por otra parte equiparables a las emprendidas por otras organizaciones públicas, estarán amortizadas en el corto plazo. La regeneración es un valor, por tanto, que podría quedar limitado en el tiempo, con un período concreto de aplicación y en el cual incluyo un ejercicio íntegro, honesto y transparente. Esto no será ya un valor diferenciador en la sociedad actual, sino un presupuesto básico para la legitimidad de cualquier institución.

Concluyo ahora respecto al valor de los lemas identificados en el discurso de Felipe VI. Por lo que acabo de afirmar, considero que el lema “una monarquía renovada, para un tiempo nuevo” (aludiendo a la regeneración como valor), si bien es oportuna para el momento en el que se produce, tiene fecha de caducidad, como he afirmado arriba. Es de esperar que esta promesa

de marca tenga poca extensión en el tiempo y que, en pocos años, se considere que esta afirmación es muy coyuntural

Considero más interesante articular un mensaje que, para que adquiriera la omnitemporalidad de las marcas patrimonio, contenga utilidad para los públicos, y por tanto, incluya la idea de servicio público que presta la Corona. En este sentido “un Rey al servicio del pueblo”, que es el segundo posible lema identificado en este trabajo, contiene más posibilidad de valor futuro. La Corona tendría que elaborar de una forma más pegada al terreno en qué sentido sus funciones constitucionales son de utilidad para el ciudadano, y desarrollar una comunicación que lo ponga en valor para, para despertar el sentimiento de orgullo al que aspira.

En ese empeño los atributos RELEVANTE y RECEPTIVO deberían ganar más peso. El presente trabajo me lleva a concluir recomendando que estos valores sigan en línea con la herencia de su padre. Considero que es un atributo imprescindible para una institución que depende de la aprobación de los ciudadanos (la reprobación provocó la abdicación). No se debe olvidar que, como he apuntado arriba, Felipe VI goza de legitimidad dinástica, procedente de su padre, pero aún tiene que ganarse la legitimidad democrática que su predecesor consiguió con creces y que no es hereditaria.

Concluyo que el apoyo de la prensa tradicional, que no fue suficiente para evitar la abdicación de Juan Carlos I, lo sería todavía menos para el actual monarca, que tiene que proyectar todos estos valores reputacionales en un amplio panorama de canales y medios. La modernización iniciada por su padre con la página web es un comienzo, pero sólo un comienzo, pues el nuevo monarca está retado a llevar a cabo una comunicación y diálogo con los ciudadanos que, siendo directa, no merme la institucionalización y estadismo que necesita preservar como institución patrimonio.

Octava conclusión: sobre la utilidad del constructo teórico marca/institución patrimonio para la gestión de la intangibilidad de la institución Corona

Termino apuntando lo que este trabajo aporta sobre la utilidad del constructo teórico marca/institución patrimonio para evaluar la intangibilidad de

la institución Corona. Concluyo que el constructo es válido aún cuando la institución presente singularidades del valor clave, su historia. Los estudios de Balmer sólo han tenido en cuenta la parte positiva de la historia de las monarquías que ha analizado. El caso analizado en este trabajo demuestra que incluso si la historia es negativa, si se gestiona con cautela, se puede acumular valor y transferirlo a futuro; con otras palabras, se puede evitar del pasado lo perjudicial y tomar sólo lo conveniente, en este caso, la legitimidad democrática, que es lo que ha reforzado la continuidad dinástica a futuro. Por tanto, los criterios de evaluación de la omnitemporalidad son válidos también para aquellas organizaciones cuya historia contenga lastre y, como ha demostrado este trabajo, la gestión de las instituciones patrimonio lleva consigo una manera de utilizar la historia.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Madrid: Gestión 2000.
- AAKER, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347–356.
- ALFORD, J. (2002). Defining the client in the public sector: a social exchange perspective. *Public Administration Review*, 62 (3), 337-45.
- ALLOZA, A. (2002). La gestión estratégica de la marca. En Villafañe, J (dir). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (pp. 207-269). Madrid: Pirámide.
- ANDREASSEN, E.T. (1994). Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7 (2), 16-34.
- BALL–ROKEACH, S. J., y CANTOR, M. G. (1986). *Media, audience, and social structure*. Newbury Park, CA: Sage.
- BALMER, J. M. (2007). A resource-based view of the British monarchy as a corporate brand. *International Studies of Management and Organization*, 37(4), 20-44.
- BALMER, J.M. (2008). Corporate brands, the British monarchy, and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management and Organization*, 37(4), 3-19.
- BALMER, J. M. (2009). Scrutinizing the British monarchy: The corporate brand that was shaken, stirred and survived. *Management Decision*, 47(4), 639-675.
- BALMER, J.M. (2011a). Corporate heritage brands and the precepts of corporate heritage brand management: Insights from the British monarchy on the eve of the royal wedding of Prince William (April 2011) and Queen Elizabeth II's diamond jubilee (1952–2012). *Journal of Brand Management*, 18(8), 517-544.
- BALMER, J.M. (2011b). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British monarchy. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1380-1398.

- BALMER, J.M. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 290-326.
- BALMER, J.M., GREYSER, S.A. y URDE, M. (2006). The crown as a corporate brand: Insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14(1), 137-161.
- BALMER, J. M., & BURGHAUSEN, M. (2015). Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organisational heritage. *Journal of Brand Management*, 22(5), 364-384.
- BALMER, J. M., & BURGHAUSEN, M. (2015). Introducing organisational heritage: Linking corporate heritage, organisational identity and organisational memory. *Journal of Brand Management*, 22(5), 385-411.
- BARNETT, M., JERMIER, J.M y LAFFERTY, B. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- BELKAOUI, A. R. (1992). *Accounting Theory*. Londres: Academic Press.
- BERMAN, E. M. (1997). Dealing with Cynical Citizens. *Public Administration Review* 57, (2), 105-112.
- BERNECKER, W.L. (1996). El papel político del Rey Juan Carlos en la Transición. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 92, 113-135.
- BONTIS, N., DRAGONETTI, N., JACOBSEN, K. y ROOS, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- BORINS, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- BOSSI, A., FUERTES, Y. y SERRANO, C. (2005). Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXIV (124), 211-245.
- BOUCKAERT, G. y S. VAN de WALLE. S. (2001). Government Performance and Trust in Government. *Paper for the Permanent Study Group of Productivity and Quality in the Public Sector at the EGPA Annual Conference*. Vaasa, Finlandia.

- BOUCKAERT, G., VAN DE WALLE, S., MADDENS, B. y KAMPEN, J. K. (2002). Identity vs. performance: an overview of theories explaining trust in government: second report on Citizen Directed Governance: Quality and Trust in Government. *Public Management Institute*, Leuven, Belgium.
- BRACE, P. y HINCKLEY, B. (1991). The structure of presidential approval: constraints within and across presidencies. *The Journal of Politics*, 53(4), 993-1017.
- BROMLEY, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. Boston: Wiley.
- BROOKING, A. (1996). *Intellectual Capital*. International Thomson Business Press. Thomson Learning Europe.
- BROOKING, A. (1997). Management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30(3), 364-365.
- BURNS, T. (2007). *La Monarquía necesaria*. Barcelona: Planeta.
- BURSTEIN, P. (1998). Bringing the public back in: should sociologists consider the impact of public opinion on public policy? *Social Forces*, 77(1), 27-62.
- CALVO-SOTELO BUSTELO, L. (1999). La Monarquía; estabilidad y cambio. *Cuenta y razón del pensamiento actual*, 111, 35-46.
- CAMPBELL, A. y ALEXANDER, M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, November–December, 1–8.
- CANEL, M.J. (2007). *La comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- CANEL, M. J., & PIQUÉ, A. (1998). Journalists in emerging democracies: The case of Spain. En WEAVER, D (ed.). *The global journalist: News people around the world* (299-319). New Hampshire: Hampton Press.
- CANEL, M.J. y GARCÍA MOLERO, A. (2013). Comunicar gobiernos fiables. Análisis de la confianza como valor intangible del Gobierno de España. *Zer* 18(34), 29-48.
- CANEL, M.J. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública. En Herrero, M., Cruz, A., Lázaro, R. and Martínez, A. (eds). *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira* (69-88). Pamplona: Eunsa.
- CANEL, M.J. y LUOMA-AHO, V. (2015). Crisis en la Administración Pública, oportunidad para la intangibilidad. En Villafañe, J. (Dir.). Anuario. *La*

- comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (pp. 121-132). Madrid: Gedisa.
- CAÑIBANO, L., GARCÍA AYUSO, M. y SANCHEZ, M.P (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: Revisión de la Literatura (1). *Revista Española de Financiación y Contabilidad Extraordinario*, 100, 17-88.
- CARRILLO, M.V., CASTILLO, A. Y TATO, J.L. (2007). *El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca Telefónica. Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* 6. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- CARROLL, A. B. (1993). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- CHANLEY, V. A., RUDOLPH, T. J. y RAHN, W. M. (2000). The origins and consequences of public trust in Government. *Public Opinion Quarterly*, 64, 239-256.
- CHI, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems and the choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15, 271–290.
- CHOMSKY, N. y HERMAN, E.S. (2001). *Los guardianes de la libertad*. Barcelona: Crítica.
- CINCA, C.S., MOLINERO, C.M. y QUEIROZ, A.B. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 249-275.
- CITRIN, J. y GREEN, D. P. (1986). Presidential leadership and the resurgence of trust in Government. *British Journal of Political Science*, 16(4), 431-453.
- CLAVER, E., LLOPIS, J., GASCO, J.L., MOLINA, H. y CONCA, F.J. (1999). Public administration. From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(5), 455-464.
- COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- COLLINS, A. M. y E. F. Loftus, (1975). A spreading activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82(6), 407–428.

- CONNER, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121–154.
- DAELLENBACH, U., SHARMA, S. y VREDENBURG, H. 1998. *A dynamic theory of corporate reputation formation and stability*. Working paper, St. Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
- DA SILVA, R. y BATISTA, L. (2007). Boosting government reputation through CRM. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 588-607.
- DAVIES, G., CHUN, R., da SILVA, R. y ROPER, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. Londres: Routledge.
- DE BARRÓN, I. (2012). *El hundimiento de la banca*. Madrid: Catarata.
- DE PABLOS, J.M. y ARDÉVOL, A. (2009). Prensa española y monarquía: el silencio crítico se termina. Estudio de caso. *Anàlisi* 39, 237-253.
- DE VILALLONGA, J.L. (2003). *El Rey*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- DEEPCHOUSE, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112.
- DEEPCHOUSE, D.L. y CARTER, S.M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- DE GROOT, A. M. B. (1989). Representational aspects of word image ability and word frequency as assessed through word association. *Journal of Educational Psychology: Learning Memory and Cognition*, 15(5), 824–845.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.
- DRUCKER, P. (1994). *Managing the Non-Profit Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- EASTON, D. (1975). A re-assessment of the concept of political support. *British Journal of Political Science*, 5(4), 434-57.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York: Oxford University Press.

- EDVINSSON, I. y STENFELT, C. (1999). Intellectual capital of Nations – for future wealth creation. *Journal of Human Costing and Accounting*, 4(1) 21-33.
- EDWARDS, G. C. III (1983). *The Public Presidency: The pursuit of popular support*. Nueva York: Saint Martin's Press.
- FERLIE, E., ASHBURNER, L., FITZGERALD, L. y PETTIGREW, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- FERNÁNDEZ-FONTECHA TORRES, M. y PÉREZ DE ARMIÑAN y DE LA SERNA, A. (1987). *La Monarquía y la Constitución*. Madrid: Civitas.
- FERNÁNDEZ MIRANDA, P. y A. (1995). *Lo que el Rey me ha pedido*. Barcelona: Plaza & Janés.
- FERRANDO ABADÍA, J. (1975). *Teoría de la instauración monárquica en España*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- FOMBRUN, Ch. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- FOMBRUN, Ch. J. y VAN RIEL, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5-13.
- FOMBRUN, Ch. J. (2001). *Corporate reputation as economic assets*. En M.A. Hitt, R.E. Freeman and J.S. Harrison (eds.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 289-312). Malden: Blackwell Publishers.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- FUENTES QUINTANA, E. (1982). Economía y política en la transición democrática española. *Pensamiento Iberoamericano*, 1, 143-175.
- FUENTES QUINTANA, E. (1999). *De los Pactos de la Moncloa a la Constitución*. En José Luis García Delgado (ed.), *La economía española de la transición a la democracia*. Madrid: CIS.
- FUENTES QUINTANA, E. (2004). *Los Pactos de la Moncloa y la Constitución de 1978. Economía y economistas españoles* (pp. 163-238). Madrid, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.
- FUNK, C. (1999). Bringing the candidate into models of candidate evolution. *The Journal of Politics*, 61(2) 700-720.
- GANS, H. J. (1979). *Deciding what's news*. Nueva York: Pantheon.

- GARCIA GUARDIA, M.L. y LLORENTE, C. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Icono*, 14(13), 95-124.
- GOTSI, M. y WILSON, A.M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- GREYSER, S.A., BALMER, J.M. y URDE, M. (2006). The monarchy as a corporate brand: Some corporate communications dimensions. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 902-908.
- GRONKE, P. W. y NEWMAN, B. (2003). FDR to Clinton, Mueller to?: A field essay on presidential approval. *Political Research Quarterly*, 56(4), 501-512.
- GRUNIG, J., E. y HUNT, T. (1984). *Managing Public Relation*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- GRUNIG, James E. y HON, L. (1999). *Guidelines for measuring relationships in Public Relations*. Florida: The Institute for Public Relations.
- GURRIARÁN, J.A. (2000). *El Rey en Estoril*. Barcelona: Planeta.
- HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- HERBIG, P. y MILEWICZ, J. (1995). To be or not to be... credible that is...: a model of reputation and credibility among competing firms. *Marketing Intelligence and Planning*, 13(6), 24–33.
- HWEE, S. y WIGHT, A.M. (2009). Building intangible resources: the stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 21-22.
- HOLMSTRÖM, S. (2004). Intermezzo: The reflective paradigm of public relations. En van RULER, B. y VERCIC, D. (eds.). *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-nation Introductions to Public Relations Theory and Practice* (pp. 121-134). Nueva York: Mouton de Gruyter.
- ITULE, B. D. y ANDERSON, D. A. (1994). *News writing and reporting for today's media* (3rd ed.). Nueva York: McGraw–Hill.
- JORGENSEN, T.B., HANSEN, H., ANTONSEN, M. y MELANDER, P. (1998). Public organisations, multiple constituencies, and governance. *Public Administration*, 76, 499-518.
- JULIÁ, S., GARCIA DELGADO, J.L., JIMÉNEZ, J.C. y FUSI, J.P. (2007). *La España del siglo XX*. Madrid: Marcel Pons.

- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- KELL, T. (1993). Negative views undermine public enterprise. *The Public Manager: The New Bureaucrat*, 22(1), 51.
- KELLER, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- KERNELL, S. (1986). *Going Public: New Strategies of Presidential Leadership*. Washington D.C: C.Q. Press.
- KOTLER, P. y LEVY, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, January, 10-15.
- KREHBIEL, K. (1991). *Information and Legislative Organization*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- KRISTANDL, G. y BONTIS, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510-1524.
- LAFUENTE, A., VIÑUALES, V., PUEYO, R. y LLARÍA, J. (2003). *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- LANOUE, D.J. y HEADRICK, B. (1994). Prime Ministers, parties and the public. The dynamics of Government popularity in Great Britain. *Public Opinion Quarterly*, 58, 191-209.
- LAING, A. (2003). Marketing in the public sector: towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4), 427-45.
- LEDINGHAM, J. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198.
- LEWIS, D. J. y WEIGERT, A. (1985) Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- LOGSDON, J. M., y WARTICK, S. L. (1995). Theoretically based applications and implications for using the Brown and Perry database. *Business & Society*, 34, 222-226.
- LÓPEZ GUERRA, L. (1982). Una Monarquía parlamentaria. En J. De Esteban y L. López Guerra (eds.). *El régimen constitucional español* (pp. 9-41). Barcelona: Labor.

- LOPEZ RODÓ, L. (1977). *La larga marcha hacia la democracia*. Barcelona: Noguer,
- LUOMA-AHO, V. (2006). Intangibles of public organizations: trust and reputation. En Luoma-aho, V. and Peltola, S. (Eds), *Public Organisations in the Communication Society* (pp. 11-58). Jyväskylä: Department of Communication Publications, University of Jyväskylä.
- LUOMA-AHO, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143.
- LUOMA-AHO, V. (2008). Sector reputation and public organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446-467.
- MAHON, J.F. y WARTICK, S. L. (2003). Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
- MARTÍN-ACEÑA, P. (2010). *Economía y política durante la Transición a la democracia en España. 1975-1985*. Documento de Trabajo DT 02-10. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
- MARTÍN DE CASTRO, G. (2004). *Análisis Estratégico de la Reputación Empresarial. Un Enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- MARTINEZ, I. y OLMEDO, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 59-77.
- MILLER, A.H. y OLA, L. (1990). Political parties and confidence in government: a comparison of Norway, Sweden and United States. *British Journal of Political Science*, 20(3), 357-86.
- MOORE, H. (2003). Building communities: a bottom-up approach. *Public Management*, 85 (1), 30.
- MORTENSEN, J., EUSTACE, C y LANNØ, K. (1997). *Intangibles in the European economy*. Paper presented at the CEPS workshop on intangibles in the European economy, Brussels.
- NÄSSI, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. En NÄSSI, J. (ed.). *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: LSR-julkaisut.

- NYE, J. S., ZELIKOW, P. D. y KING, D. C. (1997). *Why people don't trust Government*. Chicago: Harvard University Press.
- OLIVER ARAÚJO, J. (2010). La reforma constitucional de la Corona (una propuesta radical y diez moderadas). *Revista de Derecho Político*, 77, 15-69.
- OSTROM, Ch. W. Jr. y SIMON, D. M. (1985). Promise and performance: a dynamic model of presidential popularity. *The American Political Science Review*, 79(2), 334-358.
- PEFFLEY, M. (1989). Presidential image and economic performance: a dynamic analysis. *Political Behavior*, 11(4), 309-333.
- PÉREZ MATEOS, J.A. (1980). *Juan Carlos, la infancia desconocida de un Rey*. Barcelona: Planeta.
- PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- POWELL, Ch. (1995). *Juan Carlos. Un Rey para la democracia*. Barcelona: Planeta.
- PRESTON, P. (2003 y 2012). *Juan Carlos, el Rey de un pueblo*. Madrid: Debate.
- RAMOS, F. (2012). Los escándalos de la Corona española en la prensa digital y el futuro de la monarquía. De la amnesia y el silencio cómplice al tratamiento exhaustivo de los medios. *Razón y Palabra*, 17(79), 67-27.
- REED, R., y De FILLIPPI, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 25, 88–102.
- ROBERTS, M. S. (1992). Predicting voting behavior via the agenda-setting tradition. *Journalism Quarterly*, 69, 878–892.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía industrial*, 357, 17-131.
- RUSCIO, K.P. (1996). Trust, Democracy and Public Management: a Theoretical Argument. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(3), 461-77.
- ROSE, R. (1991). *The Postmodern President*. New Jersey: Chatham.
- ROTHSTEIN, B. y STOLLE, D. (2002). *How political institutions create and destroy social capital an institutional theory of generalized trust*. Paper

- presented at the 2002 Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston, MA.
- ROWE, A., MASON, R., DICKEL, K., MANN, R. y MOCKLER, R. (1994). *Strategic Management Methodological Approach*. Nueva York: Addison-Wesley Publishing Company.
- SAINZ RODRIGUEZ, P. (1982). *Un reinado en la sombra*. Barcelona: Planeta.
- SÁNCHEZ AGESTA, L. (1986). La monarquía parlamentaria en la Constitución de 1978. *Revista Española de Derecho Constitucional*, 6(18), 9-20.
- SÁNCHEZ AGESTA, L. (1987). *Los perfiles históricos de la Monarquía constitucional española*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- SCHULTZ, M. y HATCH, M. J. (2006). *A culture perspective on corporate branding*. En en Schroeder, J. y Salzer, M. (eds.), *Brand Culture* (pp. 15-33). Routledge.
- SCOTT, D. y VITARTAS, P. (2008). The role of involvement and attachment in satisfaction with local government services. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 45-57.
- SCRUTTON, R. (1982). *A Dictionary of political thought*. Basingstoke y Nueva York: Palgrave Mcmillan Press.
- SHINE, S. (2002). Building customer relationship management in government, Accenture insights. *The Government Executive Series*, January, 6.
- SIMÓ, P. y SALLÁN, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 65-78.
- SKELLEY, D. (2008). The persistence of the politics-administration dichotomy: An additional explanation. *Public Administration Quarterly*, 32(4), 550-570.
- SMITH, G. (2009). Conceptualizing and Testing Brand Personality in British Politics. *Journal of Political Marketing*, 8(3), 209-232.
- SMITH, D. y CANTRELL, S. (2010). *Workforce of one: revolutionizing talent management through customization*. Harvard Business School Publishing.
- SHOEMAKER, P. J. y REESE, S. D. (1991). *Mediating the message: Theories of influences on mass media content*. White Plains, NY: Longman.
- SHOEMAKER, P. J., DANIELIAN, L. H., y BRENDINGER, N. (1992). Deviant acts, risky business, and U. S. involvement: The newsworthiness of world events. *Journalism Quarterly*, 68, 781-795.

- SHOEMAKER, P. J. (1996). Hardwired for news: Using biological and cultural evolution to explain the surveillance function. *Journal of Communication*, 46, 32-47.
- SOLANO FLETA, L. (1995). *Fundamentos de las relaciones públicas*. Madrid: Síntesis.
- SOLANO FLETA, L. (1999). *Tratado de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- SOTELO, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- STARKS, M. (1991). *Not for profit, not for sale – the challenge of public sector management* (Vol. 6). Policy Journals, Berks, Transaction Publishers.
- STARLING, G. (1982). *Managing the Public Sector*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- STICKNEY, C. P., y WEIL, R. L. (1994). *Financial Accounting*. Forth Worth: The Dryden Press.
- SVEIBY, K. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97.
- SZTOMPKA, P. (1999). *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TAPSCOTT, D. y AGNEW, D. (1999). Governance in the digital economy. *Finance & Development*, 36(4), 34.
- URBANO, P. (2011). *El precio del trono*. Barcelona: Planeta.
- URBIOLA, F.J. (2012). *Palabra de Rey*. Barcelona: Espasa.
- URDE, M., GREYSER, S.A. y BALMER, J.M. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19.
- USLANER, E. M. (1999). Trust but verify: Social capital and moral behavior. *Social Science Information*, 38(1), 29-55.
- VAN DER HART, H. (1990). Government organizations and their customers in the Netherlands: strategy, tactics and operations. *European Journal of Marketing*, 24(7), 31-42.
- VILLAFañE, J. (2003 y 2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

- VILLAFANE, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- VILLAGRA, N. (2010). Los retos de la marca corporativa y su relación con las marcas de producto. En Villafañe, J. (ed.), *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Prentice Hall.
- WALSH, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms – Competition, Contracting and the New Public Management*. Basingstoke: Macmillan Press.
- ZUGASTI, R. (2007). *La forja de una complicidad*. Madrid: Fragua.

WEBGRAFIA

- BOE (2015)

Reglamento de honores militares

(<http://www.boe.es/boe/dias/2010/05/22/pdfs/BOE-A-2010-8188.pdf>)

Regulación Himno Nacional (<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1997-21605>)

- CASA REAL (2015)

<http://www.casareal.es/ES/Transparencia/Paginas/subhome.aspx>

http://www.casareal.es/ES/corona/Paginas/subhome_corona.aspx

<http://www.casareal.es/ES/MonarquiaHistoria/Paginas/simbolos-monarquia.aspx>

http://www.casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_discursos_detalle.aspx?data=2801

- CIS (2015)

Grado de importancia de la labor del Rey para la estabilidad democrática

<http://www.analisis.cis.es/cisdb.jsp>

Escala desconfianza en Instituciones: Monarquía

<http://www.analisis.cis.es/cisdb.jsp>

Grado de acuerdo con afirmaciones sobre el Rey Juan Carlos

<http://www.analisis.cis.es/cisdb.jsp>

- CUÉ, C. (2012). Horas difíciles para la Monarquía.

- http://politica.elpais.com/politica/2012/04/21/actualidad/1335024118_962877.html). Último acceso 30 de septiembre de 2015.
- DE ESTEBAN, J. (2014). La necesaria Ley de la Corona
- <http://www.elmundo.es/especiales/espana/el-rey/ley-corona.html>. Último acceso 30 de septiembre de 2015.
- GUTIERREZ-RUBÍ, A. (2005). La reputación responsable. Revista de Comunicación, Arte y Literatura. Revista electrónica disponible en http://www.dosdoce.com/pagina_nueva_40.htm. Último acceso 2 de noviembre de 2014.

ANEXO 1. CÓDIGO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

Fecha	Discurso/Editorial	Lugar/Medio

Aclaraciones iniciales:

- Se registran aquellos valores que se evocan, sean o no explícitamente/implícitamente atribuidos a la Corona. Cuando sean atribuidos a la Corona, se pondrá en cursiva
- Se registrarán los atributos sustanciales versus los contextuales; por tanto, sustanciales y contextuales son excluyentes entre sí
- Por otro lado, se registra lo que se corresponda con las 5 Rs. Es posible que lo que cae bajo las Rs caiga también bajo bien un atributo sustancial o bien contextual
- Aunque no será habitual, es posible que una misma afirmación refleje varios atributos y, por tanto, se registrará tantas veces como exprese algo y en la casilla correspondiente
- En este código se indican ejemplos de extractos que se corresponden con los atributos/valores

Tipo de atributo	Valor/Atributo	Extractos que lo reflejan
VALORES/ ATRIBUTOS SUSTANCIALES Se registrará aquí todo lo que está en relación con las funciones que atribuye la Constitución al monarca y a la Corona	Unidad/Integrador Se registrará lo que haga referencia al consenso/concordia entre distintas maneras de pensar (siempre que no se trate de un alegato a la unidad ante una amenaza a la democracia, terrorista, o a una circunstancia coyuntural, que será registrada en su apartado correspondiente) y lo que haga referencia a la integración territorial de la nación nacionalidades/comunidades autónomas	
	Representación de la nación/Internacionalidad Se registrará aquí lo relacionado con la función representativa, incluido la representación del estado español en entornos internacionales	
	Vertebrador Cuando hay referencia a la función de articulación	

	de los distintos poderes del Estado: Ejecutivo, legislativo y judicial (excepto cuando esta función de vertebración se refiera al arbitrio entre los poderes, que se registrará en la siguiente categoría)	
	Moderador, árbitro Cuando se haga referencia a la función de árbitro entre distintos poderes del estado; se incluye también aquí el ejercicio del poder en casos de excepcionalidad	
	Neutralidad, apartidismo Cuando se refiera al carácter neutral y apartidista de la Corona	
	Militar Se registrará aquí lo que haga referencia a su función como Jefe de las Fuerzas Armadas	
	Democracia Referencias a la democracia como valor (lo que incluye la evolución democrática de España), pero siempre y cuando no se refiera al monarca/Corona como agente de la democracia o de su estabilidad, que se registra en la siguiente casilla.	
	Agente de la democracia Se registrarán aquí aquellas expresiones en las que se atribuye al monarca (o a la Corona) la democracia o su estabilidad.	
	(I)legitimidad democrática de la Corona Se hace referencia a la legitimidad (o ilegitimidad) democrática del monarca o de la Corona	
VALORES/ATRIBUTOS CONTEXTUALES Valores a los que se apela distintos/más allá de sus dos funciones constitucionales (pueden estar algo relacionados, pero van más allá: por ejemplo, democracia)	Familia Se registrarán aquí tanto las alusiones a su propia familia como a las referencias a la familia como institución de la sociedad	
	Religión Se registrarán aquí todas las referencias a la iglesia, a la condición católica de la institución y del monarca o su familia	
	Política/Situación geopolítica de España Se registrarán aquí referencias a cuestiones de índole política, incluidas las categorizaciones sobre la situación (geo)política de España (cuando tiene que ver con el papel que tiene el monarca como representante de de la nación fuera, se registrará en el atributo sustancial 'Representación de la nación')	
	Historia	

	Se registrarán aquí las referencias a la historia reciente o pasada de España.	
	Tradición monárquica Referencias a la herencia monárquica, línea sucesoria, etc. Probablemente esto caiga también en una de las Rs	
	Combate al terrorismo Se registrarán aquí las referencias a la lucha contra el terrorismo en España e internacional	
	Disciplina/autoridad/orden Se registrarán aquí las referencias a valores de disciplina, autoridad, orden. Probablemente esto sea más común en los discursos por la Pascua Militar. Cuando estos valores sean atribuidos al Monarca/Corona como Jefe de las FFAA, será registrado en el valor sustancial 'Militar'	
	Integridad/Honestidad Se registrarán aquí aquellas expresiones que hagan referencia al valor y principio moral de integridad/honestidad (tanto cuando hable de ellos en positivo como en negativo). También cuando se apele a la ejemplaridad como un valor en general (no cuando lo asocie a la Corona, que se registrará en la siguiente casilla)	
	Ejemplaridad de la Corona Cuando se considere la Corona como fuente de ejemplaridad, hable de esto en positivo o en negativo (cursiva)	
	Trabajo, esfuerzo Cuando se apele al trabajo y al esfuerzo como valores	
	Deporte Se registrarán aquí todas las referencias al deporte como un activo social y sus valores	
	Cultura Se registrarán aquí todas las referencias a la cultura y educación (desarrollo, impulso, mundo de la cultura, etc.).	
	Implicación personal/emocional Referencias familia la implicación personal del monarca, que incluye emociones	
	Labor social (Charity)/Solidaridad Se registrarán aquí todas las referencias a las actividades o mensajes relacionados con ONG,	

	solidaridad o labor social	
	Empleo/desempleo Referencias al problema del desempleo y políticas de empleo	
	Glamour Referencias al glamour: atuendo, estilo, peinado, etc.	
	Lúdico/Ocio Referencias a participación del monarca/familia real/Corona en actividades lúdicas, viajes privados, vacaciones, descanso, cacerías, etc.	
	Austeridad Apelaciones a la austeridad como valor (en positivo y en negativo). Se incluyen aquí recortes presupuestarios, austeridad/derroche en actos, ceremonias, etc.	
	Patria Se registrarán aquí todas las referencias a la patria y la nación como valores	
	Orgullo Referencias al sentimiento de orgullo de la Corona hacia el país, instituciones y diferentes organizaciones	
	Franco/Franquismo Referencias a Franco/franquismo, ya sea en positivo o en negativo	
	Regeneración/Renovación Referencias a la regeneración democrática y de las instituciones	
	Real Todo lo que indique pertenencia a la realeza: títulos/palacios/joyas/ tradición/tradición sucesoria/símbolos/protocolo (cuando se refiere a éste como lo estipulado por la ley: tratamiento, etc.)	
	Regio Lo que se refiera al comportamiento conforme al rango de realeza: cumplimiento del deber, servicio a España, participación en actos (referencias al tipo de agenda) protocolo (cuando se refiere a las acciones que se realizan para cumplir con lo establecido protocolariamente: si sube o no la escalinata para recibir a un mandatario, organización de ceremonias, etc.)	

	Relevante Lo que muestre que el monarca/Corona quiere hacerse de relevancia para los públicos (que tiene sentido para ellos). Por ejemplo, expresiones de acercamiento y sintonía con los públicos.	
VALORES/ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	Receptivo: Referencias que indican la capacidad del monarca/Corona de dar respuesta a inquietudes, intereses, necesidades y problemas del momento: sensible al entorno cambiante: económico, político, social, ético y tecnológico. Se incluyen, por tanto, referencias a circunstancias problemáticas sociales del momento (tales como desempleo, terrorismo, crisis económica o de valores, etc).	
	Respetada Expresiones y valoraciones sobre el respeto, legitimidad y aceptación del monarca y la corona. Probablemente se encuentren más expresiones que caigan en esta celda en los editoriales; en los discursos aparecerán cuando el monarca haga referencia a la necesidad de toda Corona de la aceptación y respeto de su pueblo. Se registrará tanto lo que haya en positivo como en negativo.	
	Regulación Referencias a la regulación que establece los límites en los que se desarrolla una monarquía (presupuestos, sanción de las acciones del monarca por parte del gobierno, gobierno, código ético, etc.)	

ANEXO 2. PLANTILLA DE ANÁLISIS DE DISCURSOS

ANÁLISIS DE DISCURSOS
PLANTILLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

Fecha	Discurso	Lugar

Tipo de atributo	Valor/Atributo	Extractos que lo reflejan
VALORES/ATRIBUTOS SUSTANCIALES Se registrará aquí todo lo que está en relación con las funciones que atribuye la Constitución al monarca y a la Corona <i>Jefe del Estado y símbolo de su unidad y permanencia</i>	Unidad/Integrador	
	Representación de la nación Internacionalidad	
	Vertebrador	
	Moderador, árbitro	
	Neutralidad, apartidismo	
	Militar	
VALORES/ATRIBUTOS CONTEXTUALES Valores a los que se apela distintos/más allá de sus dos funciones constitucionales (pueden estar algo relacionados, pero van más allá: por ejemplo, democracia)	Democracia	
	Agente de la democracia	
	(I)legitimidad democrática de la Corona	
	Familia	
	Religión	
	Política/Situación geopolítica de España	
	Historia	
	Tradición monárquica	
	Combate al terrorismo	
	Disciplina/autoridad/orden	
	Integridad/Honestidad	
	Ejemplaridad de la Corona	
	Trabajo, esfuerzo	
	Deporte	

	Cultura	
	Implicación personal/emocional	
	Labor social (Charity)/Solidaridad	
	Empleo/desempleo	
	Glamour	
	Lúdico/Ocio	
	Austeridad	
	Patria	
	Orgullo	
	Franco/Franquismo	
VALORES/ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	Real	
	Regio	
	Relevante	
	Receptivo	
	Respetada	
	Regulación	

ANEXO 3. PLANTILLA DE ANÁLISIS DE EDITORIALES

ANÁLISIS DE EDITORIALES
PLANTILLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

Fecha	Título	Medio

Tipo de atributo	Valor/Atributo	Extractos que lo reflejan			
		Positivo	Negativo	Neutro	No se puede clasificar el signo
VALORES/ATRIBUTOS SUSTANCIALES Se registrará aquí todo lo que está en relación con las funciones que atribuye la Constitución al monarca y a la Corona <i>Jefe del Estado y símbolo de su unidad y permanencia</i>	Unidad/Integrador				
	Representación de la nación				
	Internacionalidad				
	Vertebrador				
	Moderador, árbitro				
	Neutralidad, apartidismo				
VALORES/ATRIBUTOS CONTEXTUALES Valores a los que se apela distintos/más allá de sus dos funciones constitucionales (pueden estar algo relacionados, pero van más allá: por ejemplo, democracia)	Militar				
	Democracia				
	Agente de la democracia				
	(I)legitimidad democrática de la Corona				
	Familia				
	Religión				
	Política/Situación geopolítica de España				
	Historia				
	Tradición monárquica				
	Combate al terrorismo				
	Disciplina/autoridad/orden				

	Integridad/Honestidad				
	Ejemplaridad de la Corona				
	Trabajo, esfuerzo				
	Deporte				
	Cultura				
	Implicación personal/emocional				
	Labor social (Charity)/Solidaridad				
	Empleo/desempleo				
	Glamour				
	Lúdico/Ocio				
	Austeridad				
	Patria				
	Orgullo				
	Franco/Franquismo				
VALORES/ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	Real				
	Regio				
	Relevante				
	Receptivo				
	Respetada				
	Regulación				

ANEXO 4. GUIÓN DE ENTREVISTAS

1- Descripción del objetivo de la tesis:

Evaluar el valor intangible de la Corona, entendiendo por valor intangible el recurso no monetario y sin sustancia física que genera un beneficio (como apoyo popular, legitimidad, internacionalización, capacidad de relación con otros actores, etc.). La tesis está centrada en el análisis de los intangibles reputación y marca de la Corona española la Reputación (el reconocimiento del cumplimiento de la marca):

- Primero analiza cuál es la marca de la Corona española (qué identidad se quiso proyectar)
- Segundo, se analiza qué reconocimiento de esa identidad hay en la prensa y en la opinión pública española

Esta entrevista está orientada a ver qué identidad se quiso proyectar de la Corona española durante su trabajo en Casa Real. Primero unas preguntas sobre la organización del trabajo, y segundo, sobre la identidad.

1.- ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN (toma decisiones, canales, etc.)

- Organigrama: personas, puestos, tareas, recursos, dinámica de reuniones, evolución,
- Toma de decisiones: ¿quién las toma? Por ejemplo, decisiones de agenda. ¿Decisiones de mensaje?
- Estrategia: ¿se habla en estos términos? ¿cuál es? ¿Trabajan también con planes a más de un año?
- Canales de comunicación utilizados para implementar la estrategia: entrevistas, actos, web, libros
- Organización y recursos para la implementación de la estrategia.
- Relación con medios de comunicación: cómo se organiza, dinámica, off/on the record, ; notas de prensa, comunicado, entrevistas (criterios para una cosa o la otra)
- ¿Utilizan agencias externas?

- Comunicación interna. Organización interna-cultura interna- herramientas
- La función del Protocolo. ¿Cómo se coordina con la comunicación?
¿Cambios que se han hecho?
- ¿Identifica algún momento de “crisis”? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿Cómo actuaron?
- Un buen ejemplo de algo que estén orgullosos
- Un ejemplo de algo que hubieran hecho distinto

2.- DEFINICIÓN DE IDENTIDAD- VALORES ORGANIZACIONALES

- Visión de la situación del país y de la función de la Corona en ese momento
- ¿Qué se entiende que aporta la Corona al país?
- Motto de la casa real durante el reinado del Rey Juan Carlos y ahora. Si no lo hay, ¿podría decir en una frase qué se quiso proyectar del Rey?
- ¿Cuáles fueron los objetivos de comunicación durante el periodo? ¿Por qué?
- ¿Qué valores se quisieron promocionar? ¿Con qué se quiso asociar a la Corona, al Rey? Ejemplos
- Mensajes centrales. ¿Cuáles son/fueron?
- ¿Con qué tipo de eventos/discursos/actos/sucesos considera que estos valores quedaron bien representados? ¿Y con cuáles mal?
- ¿Podría definir la estrategia de comunicación seguida para lograr esos valores? Ejemplos (por ejemplo, decisiones de agenda)
- Descripción de los principales intangibles en los dos periodos. Ejemplos.
- Símbolos con los que se identifica
- Modelos que se han seguido de otras monarquías, instituciones...Si es así, cuáles
- Reparto de roles entre los miembros de la casa real desde el punto de vista de proyección de la identidad. Su participación en la comunicación
- De los siguientes valores, ¿podría calificar en una escala de 0 a 10 la importancia que le dieron?

3.- RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

- Análisis de públicos: mapa estratégico de quién y cómo
- ¿Realizan algún tipo de investigación de sus públicos? ¿Cómo y cuáles?
- Nuevas iniciativas destacables durante el período (página web, decisiones de transparencia, etc.)
- ¿Cómo se coordina y relaciona con otros departamentos de comunicación en el ámbito de la Administración Pública?

4.- MEDICIÓN/EVALUACIÓN

- Medición de la estrategia: análisis de indicadores (¿Encuestas?)
- Seguimiento de acciones

5.- OTROS

- Si tuviera toda la libertad para organizar la comunicación hoy, ¿qué cambios haría?
- Principales amenazas para la reputación de la Corona y su valor intangible
- Agencias/apoyo externo
- Formación/cursos

CONCLUSIÓN

- ¿Qué recomendaría hacer a los nuevos titulares de la Corona y que le instaría

ANEXO 5. LISTADO DE DISCURSOS Y EDITORIALES

1. Discursos.

- 6 de junio 1978, Palabras de Su Majestad el Rey a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D1.
- 24 de diciembre 1978, Mensaje de Navidad, D2.
- 27 de diciembre 1978, Mensaje de Su Majestad el Rey al pueblo español al promulgar la Constitución, D3.
- 6 de enero 1979, Palabras de Su Majestad el Rey a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D4.
- 5 de septiembre 1979, Palabras de Su Majestad el Rey en la apertura de la I Legislatura Constitucional, D5.
- 24 de diciembre 1979, Mensaje de Navidad, D6.
- 6 de enero 1980, Palabras de Su Majestad el Rey a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D7.
- 10 de diciembre 1980, Palabras a la comunidad iberoamericana el Día de la Hispanidad, D8.
- 24 de diciembre 1980, Mensaje de Navidad, D9.
- 5 de enero 1981, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D10.
- 23 de febrero 1981, Mensaje al pueblo español, D11.
- 24 de diciembre 1981, Mensaje de Navidad, D12.
- 6 de enero 1996, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D13.
- 8 de mayo 1996, Palabras en la apertura de la VI Legislatura Constitucional, D14.
- 24 de diciembre 1996, Mensaje de Navidad, D15.
- 24 de septiembre 1997, Palabras en la inauguración del Curso Académico Universitario 1997-1998, D16.
- 24 de diciembre 1997, Mensaje de Navidad, D17.

- 6 de enero 1998, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascual Militar, D18.
- 14 de septiembre 1998, Palabras en la apertura del Curso Escolar 1998-1999, D19.
- 7 de octubre 1998, Palabras en el Parlamento Europeo, D20.
- 24 de diciembre 1998, Mensaje de Navidad, D21.
- 6 de enero 1999, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D22.
- 24 de julio 1999, Palabras al Consejo de Ministros, D23.
- 24 de diciembre 1999, Mensaje de Navidad, D24.
- 6 de enero 2000, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D25.
- 16 de junio 2000, Discurso en la Apertura de la IX Legislatura, D26.
- 24 de diciembre 2000, Mensaje de Navidad, D27.
- 6 de enero 2001, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascual Militar, D28.
- 22 de septiembre 2001, Apertura del Curso de Formación Profesional 2001-2002, D29.
- 24 de diciembre 2001, Mensaje de Navidad, D30.
- 6 de enero 2002, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D31.
- 12 de junio 2002, Palabras en el XXV Aniversario de la Firma del Tratado de Adhesión de España y Portugal a las Comunidades Europeas, D32.
- 24 de diciembre 2002, Mensaje de Navidad, D33.
- 6 de enero 2003, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D34.
- 24 de diciembre 2003, Mensaje de Navidad, D35.
- 27 de diciembre 2003, Palabras en la Apertura de la X Legislatura. D36.
- 6 de enero 2004, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D37.
- 13 de marzo 2004, Palabras en el acto institucional conmemorativo del Bicentenario de la promulgación de la Constitución de Cádiz 1812, D38.
- 24 de diciembre 2004, Mensaje de Navidad, D39.

- 4 de julio 2013, Palabras en la reunión con la Comisión Permanente del Consejo Económico y Social, D40.
- 6 de enero 2013, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D41.
- 24 de diciembre 2013, Mensaje de Navidad, D42.
- 2 de junio 2014, Mensaje a todos los españoles (Abdicación), D43.
- 6 de enero 2014, Palabras a las Fuerzas Armadas en la Pascua Militar, D44.
- 19 de junio 2014, Mensaje de Proclamación de Felipe VI antes las Cortes Generales, D45.
- 24 de diciembre 2014, Mensaje de Navidad, D46.

2. Editoriales

a) Abc

- Junio 1978, Un año de democracia, Eabc1.
- 1 de septiembre 1978, Dinastía histórica, Eabc2.
- 6 de junio 1978, Un diagnóstico lúcido, Eabc3.
- 1 de julio 1978, Comprensión, serenidad y confianza, Eabc4.
- 1 de septiembre 1978, El País Vasco, Eabc5.
- 22 de noviembre 1978, Los tres años del Rey, Eabc6.
- 18 de agosto 1978, El viaje real y las protestas del PSOE, Eabc7.
- 22 de noviembre 1979, Las razones de la Corona, Eabc8.
- 26 de diciembre 1979, Como un español más, Eabc9.
- 24 de abril 1980, El Rey y la cultura, Eabc10.
- 24 de mayo 1980, La esencia de España, Eabc11.
- 26 de diciembre 1980, El mensaje del Rey, Eabc12.
- 14 de abril 1981, Cincuenta aniversario de la República, Eabc13.
- 16 de octubre 1981, La baza mayor, Eabc14.
- 22 de noviembre 1981, El ejemplo del Rey, Eabc15.
- 26 de agosto 1981, Aumentar la confusión, Eabc16.
- 26 de diciembre 1981, Un mensaje integrador, Eabc17.
- 9 de agosto 1996, La senda del Príncipe, Eabc18.
- 9 de diciembre 1996, Los Reyes en Budapest, Eabc19.

- 11 de julio 1996, La monarquía europea, Eabc20.
- 26 de diciembre 1996, La España habitable, Eabc21.
- 4 de septiembre 1997, La Infanta en el *Parlament*, Eabc22.
- 23 de abril 1997, El Príncipe, en el Congreso, Eabc23.
- 14 de mayo 1997, González y la Monarquía, Eabc24.
- 7 de octubre 1997, El prestigio de la Corona, Eabc25.
- 23 de noviembre 1997, Un debate inoportuno, Eabc26.
- 5 de enero 1998, Sesenta años servidos, Eabc27.
- 26 de diciembre 1998, Espacio para la libertad, Eabc28.
- 5 de enero 2008, Un Rey para la Historia, Eabc29.
- 6 de enero 2008, La plenitud de la Corona, Eabc30.
- 7 de diciembre 2008, Confianza en la Constitución, Eabc31.
- 4 de diciembre 2009, El Rey como símbolo, Eabc32.
- 9 de mayo 2010, España, con su Rey, Eabc33.
- 13 de diciembre 2011, Corona ejemplar, Eabc34.
- 20 de febrero 2011, El Rey y el 23F, Eabc35.
- 29 de diciembre 2011, Transparencia ejemplar, Eabc36.
- 11 de marzo 2012, Los españoles con su Rey, Eabc37.
- 17 de abril 2012, El valor de la Corona, Eabc38.
- 19 de septiembre 2012, El Rey llama a la unidad, Eabc39.
- 25 de diciembre 2012, El Rey reivindica una política con mayúsculas. Eabc40.
- 4 de abril 2013, La Monarquía con la justicia, Eabc41.
- 5 de enero 2013, España necesita la Monarquía, Eabc42.
- 3 de abril 2014, El Rey por España, Eabc43.
- 4 de febrero 2014, Transparencia en la Casa del Rey, Eabc44.
- 4 de agosto 2014, La Corona, vanguardia y ejemplaridad, Eabc45.
- 10 de junio 2014, Una ceremonia para España, Eabc46.
- 12 de junio 2014, España, una democracia que funciona, Eabc47.
- 14 de diciembre 2014, El liderazgo nacional de la Corona, Eabc48.
- 19 de junio 2014, Misión cumplida, señor, Eabc49.

- 26 de diciembre 2014, Un discurso para una nueva era, Eabc50.

b) *El Mundo*

- 8 de diciembre 1996, El presidente de una monarquía, Eem1.
- 13 de diciembre 1996, Anguita ante el Rey, Eem2.
- 4 de mayo 1997, Los matrimonios reales pueden ser normales, Eem3.
- 5 de octubre 1997, Una boda sin un mal paso, Eem4.
- 2 de noviembre 1998, 60 años de regia dignidad, Eem5.
- 6 de diciembre 1998, Una Constitución de todos y para todos, Eem6.
- 17 de julio 1998, Las razones de un abuelo para sentirse orgulloso, Eem7.
- 18 de julio 1998, ¿Un Rey Marichalar?, Eem8.
- 21 de febrero 1998, La conspiración imposible, Eem9.
- 22 de febrero 1998, El cuento de la conspiración no cala, Eem10.
- 30 de junio 1998, Tres generaciones refuerzan la continuidad de la Monarquía, Eem11.
- 31 de enero 1998, Un príncipe de hoy que rechaza las convenciones de ayer, Eem12.
- 5 de enero 2008, El notable alto, la mejor felicitación para el Rey, Eem13.
- 17 de abril 2008, Hacia una legislatura de consenso, Eem14.
- 31 de octubre 2008, Imprudente por un día, Eem15.
- 16 de mayo 2009, El Rey se impone a los pitos, Eem16.
- 26 de diciembre 2009, Un discurso del Rey demasiado gubernamental, Eem17.
- 12 de agosto 2010, Y todo esto...sin que pase nada en Marruecos, Eem18.
- 11 de diciembre 2011, Un comunicado que revela graves errores de juicio, Eem19.
- 13 de diciembre 2011, La Corona debe predicar con el ejemplo, Eem20.

- 18 de diciembre 2011, La Casa Real pone aún más en evidencia a Urdangarín, Eem21.
- 28 de noviembre 2011, Las actividades poco éticas de Urdangarín, Eem22.
- 28 de diciembre 2011, Respaldo a la Corona en un momento clave, Eem23.
- 30 de diciembre 2011, El momento de hacer justicia con Urdangarín, Eem24.
- 2 de enero 2012, La Monarquía dependerá de sus intérpretes. Eem25.
- 15 de abril 2012, Un viaje irresponsable en el momento más inoportuno.
- 19 de junio 2012, Pedir perdón, un gesto que honra al Rey. Eem30.
- 10 de octubre 2012, Cuando el Rey y el Príncipe marcan en propia puerta, Eem26.
- 3 de enero 2013, Una crisis que la Monarquía debe remontar, Eem27.
- 4 de marzo de 2013, Por qué no debe abdicar el Rey, Eem28.
- 4 de mayo de 2013, El CIS refleja un gran vuelco de la opinión pública, Eem29.
- 26 de diciembre 2013, Los nacionalistas pasan del desafío a las amenazas, Eem31.
- 3 de junio 2014, Un Rey para emprender reformas, Eem32.
- 8 de noviembre 2014, Si defraudó, no puede ser Duquesa, Eem34.
- 9 de junio 2014, Los españoles dan la razón al Rey, Eem35.
- 12 de junio 2014, El debate sobre la abdicación debería animar a abrir la senda de los cambios. Eem37.
- 18 de junio 2014, La hora de reconocer a Juan Carlos I su contribución a la democracia, Eem38.
- 19 de junio 2014, Felipe VI, el Rey que inicia el cambio, Eem39.
- 20 de junio 2014, Un mensaje valiente que no debe caer en saco roto, Eem40.

- 23 de junio 2014, El procesamiento de doña Cristina, un ejemplo de normalidad democrática, Eem41.
- 27 de junio 2014, El aforamiento improvisado de Juan Carlos I, otra chapuza nacional, Eem43.
- 9 de agosto 2014, El reparto de papeles entre Don Felipe y Don Juan Carlos, bueno para España, Eem36.
- 26 de diciembre 2014, Las palabras del Rey moderan el discurso nacionalista y de Podemos, Eem42.
- 11 de febrero 2015, El sueldo del Rey, otro paso en la buena dirección, Eem44.
- 3 de junio 2015, Un gesto certero del Rey para devolver a la Monarquía toda la ejemplaridad, Eem45.
- 17 de junio 2015, La monarquía recupera su imagen en el primer aniversario de Felipe VI, Eem46.

c) *El País*

- 4 de enero 1978, Y al Oeste, Portugal, Eep1.
- 4 de junio 1978, Viaje a Oriente, Eep2.
- 12 de mayo 1978, La monarquía parlamentaria, Eep3.
- 18 de junio 1978, Recepción china, Eep4.
- 24 de noviembre 1978, El sello de la reconciliación, Eep5.
- 28 de noviembre 1978, El viaje del Rey, Eep6.
- 7 de enero 1979, El león dormido, Eep7.
- 10 de mayo 1979, El mensaje de la Corona, Eep8.
- 10 de septiembre 1979, El Rey en Estrasburgo, Eep9.
- 17 de junio 1979, El viaje de los Reyes a Marruecos, Eep10.
- 26 de diciembre 1979, El ser español, Eep11.
- 31 de enero 1979, El poder y los intelectuales, Eep12.
- 24 de febrero 1981, Con la Constitución, Eep13.
- 25 de marzo 1981, La obsesión militar, Eep16.
- 14 de octubre 1981, El Rey y el presidente, Eep14.
- 21 de noviembre 1981, La figura del Rey, Eep15.
- 26 de diciembre 1981, El mensaje del Rey, Eep17.
- 26 de diciembre 1996, Profundizar en la democracia, Eep18.

- 26 de diciembre 1997, Catálogo de ciudadanía, Eep19.
- 5 de enero 1998, Un Rey *senior*, Eep20.
- 26 de diciembre 1998, Vigencia de la Constitución, Eep21.
- 25 de diciembre 1999, Lealtad constitucional frente al terrorismo, Eep22.
- 1 de noviembre 2008, La Reina toma partido, Eep23.
- 25 de diciembre 2008, La crisis según el Rey, Eep24.
- 25 de diciembre 2009, Aviso a los políticos, Eep25.
- 25 de diciembre 2010, La crisis y el Rey, Eep26.
- 25 de diciembre 2011, Ejemplaridad real, Eep27.
- 28 de diciembre 2011, Arranca la legislatura, Eep28.
- 4 de marzo 2012, El caso Urdangarín y el futuro de la Monarquía, Eep29.
- 7 de junio 2012, La marca del Rey, Eep30.
- 15 de abril 2012, Percance real, Eep31.
- 19 de abril 2012, Gesto sin precedentes, Eep32.
- 22 de noviembre 2012, El “caso Urdangarín”, Eep33.
- 25 de diciembre 2012, Elogio de la política, Eep34.
- 6 de enero 2013, Unidad y solidaridad, Eep36.
- 30 de enero 2013, El prestigio de la Corona, Eep41.
- 24 de febrero 2013, Hacerse responsable, Eep39.
- 4 de abril 2013, La imputación, Eep35.
- 7 de abril 2013, Crisis e instituciones, Eep37.
- 17 de julio 2013, La vuelta del Rey, Eep38.
- 25 de diciembre 2013, Cabemos todos, Eep40.
- 2 de junio 2014, Un monarca necesario, Eep42.
- 16 de febrero 2015, Un Rey más austero, Eep44.
- 13 de junio 2015, Una decisión real, Eep43.
- 19 de junio 2015, Primer año del Rey, Eep45.

d) La Vanguardia

- 27 de abril 1978, El debido respeto, Elv6.
- 11 de junio 1978, Unas palabras de Rey, Elv3.
- 18 de junio 1978, Puntos en común, Elv4.

- 3 de noviembre 1978, Joan Carles I, Elv1.
- 23 de noviembre 1978, Reconciliación, Elv5.
- 29 de noviembre 1978, La voz del Rey, Elv7.
- 3 de diciembre 1978, Balance de un viaje, Elv2.
- 12 de marzo 1979, España-Marruecos, el deshielo, Elv8.
- 20 de junio 1979, Caminos coincidentes, Elv11.
- 9 de octubre 1979, El Rey en el corazón de Europa. Elv9.
- 17 de diciembre 1979, Lecciones de un mensaje navideño. Elv10.
- 7 de diciembre 1980, Tercer viaje a África, Elv12.
- 1 de marzo 1981, La voz del Rey, Elv13.
- 16 de septiembre 1996, Anguita, contra todo. Elv15.
- 7 de octubre 1996, El Rey no está a debate, Elv14.
- 25 de diciembre 1996, El mensaje del Rey, Elv16.
- 5 de octubre 1997, Signos de boda real, Elv17.
- 23 de diciembre 1997, Navegación real, Elv18.
- 5 de enero 1998, Juan Carlos, 60 años, Elv19.
- 2 de noviembre 2008, No será el mejor aniversario de la Reina, Elv20.
- 13 de febrero 2010, España no debe abandonarse a sí misma, Elv21.
- 18 de diciembre 2011, La Corona y la ejemplaridad, Elv22.
- 11 de noviembre 2012, El Rey y la cuestión catalana, Elv24.
- 5 de enero 2013, La positividad del Rey, Elv25.
- 5 de abril 2013, La imputación de la Infanta, Elv26.
- 5 de junio 2014, Una novedad en el tablero político, Elv30.
- 8 de junio 2014, Un anuncio (relevante) en el Empordá, Elv27.
- 22 de junio 2014, Cosas notables que cuenta nuestra encuesta, Elv28.
- 29 de julio 2014, Un esfuerzo de transparencia, Elv29.
- 14 de junio 2015, El Rey toma decisiones, Elv31.